اتخاذ القرارات التربوية و الإدارية
بين الواقع و الطموح

الدكتور
عباس جواد الركابي
مدرس المناهج و طرائق تدريس الفيزياء

الدكتور
عقيل امير الخزاعي
مدرس المناهج و طرائق تدريس الفيزياء

السيد
حيدر عمار الكروي
ماجستير طرائق تدريس الفيزياء



بسم الـلـه الرحمن الرحيم

اتخاذ القرارات التربوية والإدارية

بين الواقع والطموح

اتخاذ القرارات التربوية والإدارية

بين الواقع والطموح

الدكتور

عباس جواد الركابي

مدرس المناهج وطرائق تدريس الفيزياء

الدكتور

عقيل امير الخزاعي

مدرس المناهج و طرائق تدريس الفيزياء

السيد

حيدر عمار الكروي

ماجستير طرائق تدريس الفيزياء

الطبعة الأولى

2018م

دار امجد للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

(2017/11/5880)

658.403

الركابي ، عباس جواد

اتخاذ القرارات التربوية والإدارية / عباس جواد الركابي، عقيل امير الخزاعي، حيدر عمار الكروي ، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع،2017.

( ) ص

ر.إ: 2017/11/5880

الواصفات:/ اتخاذ القرارات// طرق التعلم// التربية

ردمك : ISBN:978-9957-99-669-7

دار أمجد للنشر والتوزيع

عمان الأردن وسط البلد مجمع الفحيص الطابق الثالث

Tel: +9624652272 Mob: +962796914632

Fax: +9624653372 +962799291702

+962796803670

dar.amjad2014db@yahoo.com dar.almajd@hotmail.com

facebook

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

[وَأَمرُهُم شُورَى بَينَهُم]

(الشورى: آية 38)

الى......

الغائب الحاضر

استاذنا الدكتور

عبد الكريم جاسم العمراتي

رحمه الـلـه

المحتويات

الفصل الأول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

الفصل الرابع

الفصل الخامس

الفصل السادس

مقدمة

الحمد لـلـه كل الحمد الذي خلق الانسـان وعلمـه الحكمـة والبيـان وكلفـه بالخلافـة والعمران أما بعد

تحتاج العملية الادارية والتربوية الكثير من عمليات اتخاذ القرارات الرئيسة والمهمة لتحقيق الاهداف الادارية والتربوية والتعلمية وتتنوع هـذه العمليـات بحسـب طبيعـة الموضوع الذي يتم مناقشته لاتخاذ قرار فيه او المشـكلات التـي تواجـه العمليـة ذاتهـا, وهي تحتاج التوصل الى حلول ناجحة بقرارات سليمة تحقق ما تصبوا لـه مـن اهـداف مرسومة , كما ان المعرفة الواعية بعمليات اتخاذ القرارات تعـد في غايـة الاهميـة لـيس من الناحية النظرية فقط بل من الناحية التطبيقية ومن يتخذ القرار يعتمـد في مضـمار اعداده وتدريبه المفـاهيم والمهـارات وخطـوات ممارسـتها التـي تقـوم عليهـا القـرارات الناجحة والصائبة فالإلمام وممارسة عمليات القرار سـوف تكسـب العـاملين في المـدارس والمؤسسات خبرات هامة في اتخاذ قـرارات رشـيدة تخـدم هـذه المؤسسـات , فالمدرسـة تحتاج لاتخاذ العديد من القرارات غير الروتينية وبما يطلق عليها القرارات الحيوية التي تعتمـد تفهـم الموضـوعات والاثـار المترتبـة عليهـا وكـذلك الادارة بأقسـامها التطويريـة والتنفيذية.

ولابد ان نعلم انه ليس بالشيء السـهل تعلـم صـنع القـرارات بـالرغم مـن انهـا يمكـن تعلمها عن طريق عملية التعلم ذاتها فهناك العديد من القادة التربويين من يتقن ويمارس هذه القرارات وينجح فيها أكثر من غـيره , فسـعة الافـق هـو المحـرك الاسـاسي للنجـاح في

اتخاذ قرارت ادارية وتربوية صحيحة وتحتاج الدراية والمراقبة والمتابعة للقرارات المتخذة بشكل مستمر وواعي.

((وعلينا قبل ان نتخذ اية قرار نسأل هل أن القرار ضروري وهناك حاجة ملحة لاتخاذه))

واتخاذ القرار لا ينشأ من عقلية ضيقة منطوية وتفترض أن حلول المشاكل تعتمد قرارات هي بذاتها ولا نفكر بغيرها أو نستفاد من وجهات نظر الاخرين والاصغاء لهم ومناقشة آرائهم بعقلية منفتحة فالحياة تحتاج الى العديد من والقرارات التي تحتاج الدقة والدراية والالمام بأساسيات الموضوع المطروح بشكل علمي ومجرب فلا مجال لحقل التجارب أو تعدد الاخطاء وكذلك لا مجال للاستمرار بالقرارات التي تعتبر في الوقت الحاضر بالية ولا تؤدي الى التطوير والمواكبة لأنها اتخذت في اوقات كانت مناسبة في حينها ولا عيب من الرجوع عنها وألغاها فالنظر الى المصلحة العليا لتطوير القرار وانجاح اهدافه بفاعلية هو الاساس والفيصل , فعملية اتخاذ القرار تمس الحاضر وتغيير الواقع وتمدد آثاره الى المستقبل لذلك يجب ان يسبق اتخاذ القرار عملية دراسة متأنية تسند الى قاعدة عريضة واسعة من المعلومات الدقيقة والمتخصصة , فهي لا تتسم بالعجلة ولا الارتجال ولا النقص الواضح بالمعلومات عن الموضوع المراد اتخاذ القرار بصدده وليس انفرادية فالقرارات الجمعية ضرورة حتمية لإنجاح القرار المتخذ وهذا ما بينه الواقع واثبت بالتجربة.

لقد تطور اتخاذ القرار وتوسع نطاق العملية في العديد من دول العالم في المؤسسات التربوية والادارية حيث تم اشراك العديد من القطاعات بالقرارات , قطاعات خارج المؤسسات فيشترك أولياء الامور والمؤسسات الجمعية والبيئية واصحاب المهن بأنواعها

وحسب تخصص المؤسسة التربوية والادارية وتشير الدراسات الى نجاح هذه الاساليب وهذه المشاركة في نجاح القرارات المتخذة.

ويرى الى عملية اتخاذ القرار في حياة الافراد والجماعات انها تتطلب قدراً كبيراً من الطاقة الفكرية وعمليات الدراسة والتتبع فهي توثيق بين العناصر والقوى التي لها اثر على القرار.

والقرارات ليست احداثاً وتوثيق للمواقف بل هي عمليات متعددة ومتشابكة تسعى لحل مشكلة من المشكلات المطروحة أو التي ترصد وتسجل وهي عملية معقدة وخطيرة في المؤسسات الادارية والعلمية لأنها تتعامل مع ذات الانسان ومستقبله وتطلعاته وأهدافه وطموحاته.

كما أن ما اتخذ وصلح في الماضي قد لا يصلح في الحاضر أو في المستقبل وهذا ما يجعل المؤسسات الادارية والتربوية الى التكيف الدائم مع التغييرات البيئية وتعديل اوضاعها وتجربة المبتكرات الجديدة من أجل ديمومة هذه المؤسسات وكل هذا بحاجة الى رجالات تربية قادرة كل منهم على فعل فعله وله القابلية بإحداث هذه التغيرات وفق المتطلبات الجديدة التي يمليها الواقع بكل وضوح وذكاء عالي.

ويعد موضوع الذكاء من الموضوعات الهامة التي حظيت بالدراسة والبحث والتقصي وزادت اهميته لمعرفة الخصائص والاشخاص الفردية لتصنيفهم وتبوأ المراكز القيادية في المجتمع فهو يرتبط اليوم بكافة ميادين الحياة الاكاديمية والمهنية والفنية والاجتماعية وقد وجود ومن زمان بعيد العلاقة الارتباطية والوثيقة الايجابية بين الذكاء وعمليات اتخاذ القرارات المؤسسية فأساساً عملية اتخاذ القرار تشير الى سلسلة من الفعاليات العقلية كالانتباه والتذكر والتصور والتفكير تمكن متخذ القرار من اختيار بديل معين بين مجموعة بدائل محتملة لحل المشكلة او الموقف , والقرارات واتخاذها لها استراتيجياتها الخاصة

ومفاهيمها واخلاقياتها ومراحلها وخصائصها ومهاراتها وعناصر لاتخاذها وعوامل متعـددة مؤثرة وهي قرارات متنوعة ولها معوقاتها واخطائهـا الشـائعة وهياكلهـا التنظيميـة وهـي تحتاج الى التنمية والتـدريب وتعتمـد الى المعلوماتيـة والتكنولوجيـة الحديثـة والاتصـالات وعمليـات الاحصـاء المتقـدم ومواصـفات عديـدة لمتخـذي هـذه القـرارات والقـرارات ذاتها.

ومن هـذا المنطـق جـاءت فكـرة هـذا الكتـاب لتقـديم هـذه الارتباطـات وبأنواعهـا ووظائفها وعملياتها وموضوعاتها للباحث والقارئ الكريم للاستفادة منها قـدر الامكـان في حياته المهنيـة والبحـث العلمـي والعمليـة الاكاديميـة والاداريـة والتربويـة عسى أن نكـون توفقنا ومن اللـه التوفيق والسداد.

الباحثون

الفصل الأول

الذكاء واتخاذ القرار

- مفهوم الذكاء.
- اهمية الذكاء.
- النظريات الاساسية عن طبيعة الذكاء.
- انواع الذكاءات.
- الذكاء واتخاذ القرار.
- توليد الافكار واتخاذ القرار.
- حل المشكلات واتخاذ القرار.

الذكاء ومفهومه

ان الذكاء هو (السمة) التي انصبت عليها اهتمامات علماء النفس الفارق سواء في تناولهم لظاهرة الفردية أو قياسها فمنذ سنوات عديدة وسيكولوجية الفروق الفردية تركز على ميدان الذكاء. ويعود الفضل الى الفيلسوف الروماني (شيشرون) الى ابتكار كلمة لاتينية هي (intelligentia) وقد ترجم هذا المصطلح في بداية اهتمام علماء النفس العرب بكلمة (ذكاء).

ويذكر في المعجم الوسيط أصل كلمة (ذكاء) انها مشتقة من الفعل الثلاثي (ذكا) , وذكوا , وذكا , وذكاء , يقال ذكت (الشمس) أي اشتدت حرارتها وذكت الحر أي اتقدت وذكا فلان ذكاء أي (سرع) فهمه وتوقد.

ويعود المعنى الفلسفي للذكاء الى الفيلسوف اليوناني افلاطون في التمييز بين ثلاثة اجزاء من النفس وبما يعبر عنه بالعقل والشهوة والغضب وان هذه المفاهيم يمكن التعبير عنها بلغة علم النفس الحديث بالنواحي العقلية والانفعالية والخلقية كما يمكن ان نستخدم الفاظ المعرفة والوجدان والنزوع.

ويشير المفهوم الفسيولوجي للذكاء الذي قام به (جاكسون) بوجود نظام الهرمي للوظائف العقلية وبخاصة عدد دراسات اللحاء عند ضعاف العقول والاسوياء والمخ يعمل ككل ولا يوجد جزء من المخ يعمل منفصلاً تماماً عن باقي الاجزاء.

كما يرى (هربرت سبنسر) وهو اول من اصطلح أو استخدم مصطلح الذكاء في سياق علم النفس موكداً اهميته في النواحي البيولوجية عندما يشير الى المفهوم البيولوجي للذكاء وقد عرف الحياة بانها (تكيف مستمر متصل من جانب العلاقات الداخلية للعلاقات الخارجية) ويرى ان هذا التكيف يمكن الوصول إليه عن طريق الذكاء عند الانسان ويعرف الذكاء بأنه ((القدرة على الربط بين انطباعات عديدة منفصلة).

ويبين (فريمان) (1940) ان تعاريف الذكاء تنقسم الى ثلاثة اقسام

تؤكد التعاريف في القسم الاول الاساس العضوي للـذكاء اذ ينظـر الى الـذكاء عـلى انـه قدرة عضوية لها اساس في التكوين الجسماني ويعزى اختلاف الافـراد فيـه الى اخـتلافهم في التكوين العضوي وبالتالي الى اختلاف في الوراثة ولا يعني هـذا انـه لا يتـأثر بالبيئـة اذ انـه يتأثر بها غير ان اصحاب هذه التعاريف يؤكدون العوامل الوراثية بقولهم أن الذكاء طاقـة عضوية تعزى الى التكوين العضوي للفرد.

اما القسم الثاني من التعاريف فيؤكد الناحية الاجتماعية للذكاء فالذكاء عنـد اصـحاب هذه التعاريف يقصد به عوامل ناتجة عن التفاعل الاجتماعي ويتضمن هذا الذكاء معرفة اللغة السائدة في الثقافة والارقام المستعملة فيها المفـاهيم المختلفـة التـي تتعلـق بالزمـان والمكان والقوانين والواجبات وذكاء الفرد وقدرته على مجابهة المشاكل التي يصادفها تتـأثر الى حد كبير بهذه العوامل الاجتماعية وتؤكد هذه التعاريف بأن الفرد في ثقافة مدنية اذكى من أي فرد في ثقافة بدائية لتعقد الثقافة المتحضرة عن الثقافة البدائية بصرف النظـر عـن الاستعداد العضوي الموروث الذي تؤكده التعاريف في القسم الاول.

ولابد من الاشارة الى ان هذين القسـمين السـابقين لا تتعـارض كـما يظـن اصـحابها اذ انهما يتممان بعضهما فلا يوجد مانع من النظر الى ان الذكاء هو الاساس في عوامل عضوية موروثة وعوامل اجتماعية مكتسبة من الثقافة التي يعيش فيا الفرد.

ما القسم الثالث فيضم التعاريف النفسية السلوكية , فهـي تـتكلم عـن نـوع السـلوك الـذي يتبـين في نـوع معـين مـن الاختبـارات للـذكاء والمفـروض ان الاسـئلة التـي تشـمل الاختبارات تمثل مواقف في الحياة غـير ان اصـحاب التعـاريف في هـذه الفئـة لا يحـاولون التدقيق في الاصل في هذا السلوك وعما اذ كان السبب فيه التكـوين العضـوي أو العوامـل الثقافية فهم ينظرون ويحكمون على الذكاء من مظاهر السـلوك. وينهـي (فريمـان) الى ان

التعاريف في القسمين الاول والثاني ليس تعاريفاً على الاطلاق ولكنها آراء تحاول بيان اسباب اختلاف الافراد في الذكاء لذا فهو يؤكد على ضرورة الابتعاد عن التعاريف العضوية والاجتماعية والتمسك بالتعاريف النفسية السلوكية.

ويعرف الذكاء من حيث وظائفه:

1- يعرفه (كولفنColven) بانه القدرة على التعلم.

2- ويعرفه (كهلرKohler) بأنه القدرة على الاستبصار.

3- كما يعرفه (كروز Cruze) بأنه القدرة على التوافق للمواقف الجديدة.

4- ويعرفه (وودروWoodrow) على أنه القدرة على اكتساب الخبرات.

5- ويعرف الذكاء (بينه Binet) القدرة على الفهم والابتكار والتوجيه الهادف للسلوك والنقد الذاتي.

6- ويعرفه (وكسلرWechsler) القدرة الكلية لدى الفرد على التصرف الهادف والتفكير المنطقي والتعامل المجدي مع البيئة.

7- ويعرفه (جولفين) بأنه القدرة على تعلم التكيف مع البيئة.

8- كما عرفه (شترن) هو القدرة على التكيف العقلي.

ان الذكاء من مقومات الابداع وهو حصيلة توليفات مركبة للعديد من القدرات ويرى البعض ان الذكاء ينسب الى اولئك الذين يفكرون لانهم لا يعرفون الكثير وينسب في الوقت نفسه الى اولئك الذين يعرفون الكثير ولا يحتاجون الى الكثير وبالتالي الى التفكير.

وتنقسم التعاريف النفسية السلوكية الى ثلاثة اقسام:

1- تأكد بعض التعاريف بأن الذكاء تكيف الفرد مع البيئة وتبعاً لهذه التعاريف يعتبر الذكاء قدرة عقلية عامة تساعد الفرد على مجابهة المواقف الجديدة وحل المشاكل , أي قدرة

الفرد في مجابهة المواقف الجديدة وبهذا القسم يعتبر الفرد الذكي من يكون القادر على ان ينوع سلوكه ويغيره كلما تغيرت الظروف.

2- كما تأكد بعض التعاريف على ان الذكاء القدرة على التعليم وتبعاً لها يتحدد ذكاء الفرد بمدى قدرته على التعلم بالمعنى الواسع , وكلما ازداد ذكاء الفرد كلما ازدادت خبرته على التعليم وتبعاً لها تزداد خبراته وانشطته.

3- وينظر القسم الثالث الى الذكاء على انه القدرة على التفكير المجرب ويعني هذه القدرة على استعمال المفاهيم النافعة والرموز المختلفة والتصرف في المواقف المختلفة خاصة تلك المواقف التي تتضمن مشاكل يتطلب حلها استعمال الرموز اللغوية أو الرموز العددية أي الرياضية.

ويلاحظ ان من كل هذه التعاريف الخاصة بالذكاء هي التعاريف ليست جامعة ولا مانعة كما يلاحظ عليها التداخل.

لذلك اتجه العلماء الى القياس فعرف (بورنجBoring) الذكاء هو امكانية الاداء الجيد في اختبار الذكاء ويعني هذه التعريف ان اختبار الذكاء يضم عينات مختلفة من المشاكل وان الدرجة عليه بينها وبين الاختبارات الاخرى معامل ارتباط عال تقيسه هذه الاختبارات هو ما يسمى بالذكاء.

ويعرف (ستانفورد) بأن الذكاء هو خاصية مستنبطة لسلوك الفرد وثباته نسبياً , وهي خاصية مرتبطة بقدرة الفرد على الاستجابة بنجاح كثير المشكلات الادراكية والمعرفية واللفظية ويفضل سترنبرج مصطلح الذكاء الناجح كي يؤكد على ان الذكاء يعد أكثر مما تقيسه اختبارات القدرات العقلية فالذكاء يتعلق بالنجاح في الحياة ويرى ان الذكاء هو ثلاثة اجزاء:

1- التحليلي (مكوناتي).

2- الابداعي (خبري).

3- العملي (سياقي).

فالذكاء التحليل القدرة على التفكير المجرد لتجهيز معلومات القدرات اللفظية ومن امثلته حل المتشابهات أو قياس منطقي.

والذكاء الابداعي القدرة على صياغة افكار جديدة وفهم حقائق غير مترابطة والابداع هو القدرة على التعامل مع مواقف جديدة والتوصل الى حلول جديدة آلياً ومن امثلته تشخيص عطل في مكينة السيارة وايجاد مصادر لمشروع جديد.

والذكاء العملي وهو القدرة على التكيف مع بيئة مختلفة وبتشيكيل البيئة للاستفادة القصوى من الفرص وحل مشكلات في مواقف معينة ومن امثلته تكوين لوحة كهربائية في الدور.

ويرى انه كل نوع من اجزاء الذكاء يضمن مجموعة من العمليات المعرفية لدى الفرد التي يؤدي الى قدر كبير او قليل من السلوك الذكي.

فالذكاء المكوناتي يتضمن هذه المعلومات كمكونات عمليات معرفية اولية تضيف بالوظائف التي تخدمها ودرجة عموميها وما وراء المكونات تؤدي وظائف من رتب اعلى مثل التخطيط واختيار استراتيجية والمراقبة ويتم بتناول تنفيذ الاستراتيجيات المختارة بواسطة مكونات الاداء كفصل المعلومات الموائمة عن المعلومات غير الموائمة اثناء محاولة لفهم مفهوم جديد.

وبعض المكونات تكون نوعية أي تكون ضرورية لنوع معين فقط من المهام وما يساعد في تفسير الارتباطات الدائمة بين جميع انواع الاختيارات العقلية ومتابعة التقدم وهم يختارون استراتيجيات جديدة لحل المشكلات ويراقبون التقدم وينتقلون الى مدخل جديد عندما يفشل المدخل الاول ولعل ما وراء المكونات بعيد بديلاً معاصراً للذكاء العام.

والجزء الثاني للنظرية الثلاثيةلسترنبرج الذكاء الخبري فيتميز السلوك الذكي بميزتين هما (1) الاستبصار او القدرة على التعامل بفاعلية مع مواقف جديدة و (2) الأوتوماتيكية وهي القدرة على ان يصبح الفرد فعالاً وآلياً في التفكير وحل المشكلات لذلك فأن الذكاء يتضمن حل مشكلات جديدة بنفس قدرة السرعة في جعل الحلول الجديدة عمليات روتينية يمكن تطبيقها دون جهد معرفي كبير.

والجزء الثالث لنظرية ستيرنبرج (السياقي) يلقي الضوء على اهمية اختيار العيش والعمل في سياق يحتمل فيه النجاح والتكيف مع هذا السياق واعادة تشكيله اذا تطلب الامر ذلك وهنا تكون الثقة عملاً رئيساً في تعريف الاختيار والتكيف والتشكل الناجح فمثلاً القدرات في موقع وعمل معين ما قد يكون الفرد غير ناجح في تحقيق ومجال معين آخر ويبحث الناجحون في غالبية الاحيان على مواقف يثمنون فيها قدراتهم فهم يعملون بجد لتعظيم هذه القدرات.

ان الذكاء العملي في معظمه يتكون من معرفة ضمنية موجهة للفعل وهذه المعرفة الضمنية يحتمل بدرجة أكبر ان تتعلم خلال الحياة اليومية أكثر من كونها تتعلم من خلال التمرس الرسمي فهي معرفة الكيفية وليست معرفة الشيء.

وقد صمموا سترنبرج ومعاونوه مؤخراً برنامج لتنمية الذكاء العملي من أجل النجاح.

اهمية الذكاء

يتفق العلماء على الاهمية البالغة للذكاء فالعلاقات الموجبة بين الذكاء والفهم والابتكار تسحب على المواقف الاجتماعية والحياتية على اختلافها ومع اتفاق العلماء على أهمية الذكاء وحرصهم على تنميته إلا أن الاختلاف كان ويبقى في ماهيته وطبيعته ومكوناته فهو يتضمن الكثير من القدرات العقلية المتعلقة بالقدرة على التحليل والتخطيط وحل المشكلات والاستنتاجات والمحاكاة العقلية والقدرة على التفكير المجرد وجمع وتنسيق الافكار وسرعة التعلم كما يتضمن القدرة على الاحساس وابداء المشاعر وفهم مشاعر الاخرين وتنشيط الطاقات الإبداعية وتنمية مهارات الادراك والتخيل ويسهم الذكاء في اكتشاف الموهوبين كما يساعد على معرفة ما يستطيعون عمله وما لا يستطيعون.

لقد وجد العلماء ان الذكاء يتعامل ويضمن التعامل مع خبرات جديدة فيتميز السلوك الذكي بالاستبصار أي القدرة على التعامل بفاعلية مع المواقف الجديدة والاوتوماتيكية أي القدرة على التعامل بفاعلية وآلياً في التفكير وحل المشكلات فان الذكاء يتضمن حل مشكلات جديدة بنفس قدرة السرعة في جعل الحلول الجديدة عمليات روتينية يمكن تطبيقها دون جهد معرفي كبير.

كما ان الذكاء له اهمية اختيار الفرد للعيش والعمل في سياق يضمن فيه النجاح التكيف مع هذا السياق واعادة تشكيله اذا تطلب الامر , ويبحث الناس الناجحون في غالبية الاحيان عن مواقف يثمنون فيها قدراتهم ثم يعملون بجد لتعظيم ذكائهم فيعملون على اختيار مهنة او مهارة اجتماعية , واثبتت الدراسات ان الذين لديهم ذكاء عملي مرتفع تعاملوا عقلياً وبدنياً مع الضغوط وبدرجة اكبر وافضل التي نجمت عن التغيرات السريعة في العالم.

ولابد من الاشارة ان المهارات المعرفية تكون دائماً قابلة للتحسن فالذكاء هو الوضع الحالي ويتأثر بالخبرات السابقة وقابل للتغير المستقبلي وحتى لو ان الذكاء قدرة كامنة إلا ان هذه القدرة لاتزال كبيرة وتمثل تحدياً لكل العاملين فالطلبة اليابانيون والصينيون كما يشير (Baron 1998) يعرفون الرياضيات اكثر بكثير من الطلبة الامريكان ولكن اختياراتهم في الذكاء مماثلة لهم وهذا التفوق بالرياضيات من المحتمل ان يكون له علاقة بالفروق في طريقة تدريسها وكذلك في المهارات الدافعية الذاتية لكثير من الطلبة هؤلاء.

والذكاء ذات علاقة طردية بالموهبة فكلما وجد الذكاء دلنا على الموهبة فلا يمكن قياس الموهبة العقلية (الكامنة) إلا من خلال مقاييس محددة للذكاء.

ان اللـه سبحانه وتعالى خلق الانسان وانعم عليه بنعمة العقل عن سائر المخلوقات , ليستخدمه فيما خلق من اجله فيتدبر بذاته ويهديه الى ما فيه الخير وصلاحية حياته وارشاده الى الطريق الافضل لتحقيق ذاته ونمو شخصيته عن طريق التفكير في هذا الكون الواسع والمترامي وهذه المخلوقات العجيبة وطرائق عيشها وتكاثرها وتواجدها ليتأمل هذه الموجودات ويتبصر وقد قال تعالى في كتابه الكريم:

﴿إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَاخْتِلاَفِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لِّأُوْلِي الألْبَابِ﴾

(آل عمران:آية 190)

والذكاء يتكون بالتدريج وهو جزء غير منظور وجزء من تركيب كل النفوس ويسيمه القرآن بالبصيرة وان الذكاء من اهم المميزات التي يتميز بها الفرد وهو من اهم الجوانب البارزة في الشخصية التي تظفي على الفرد.

وان الذكاء اقدم في نشأته الاولى من علم النفس ومباحثه التجريبية فقد نشأ في إطار الفلسفة القديمة ثم اهتمت بدراسة العلوم البيولوجية والفسيولوجية العصبية واستقر اخيراً في ميدانه السيكولوجي الصحيح الذي يدرسه كمظهر عقلي من مظاهر السلوك

الذي يخضع للقياس العلمي الموضوعي , ثم احتل موضوع الذكاء مكاناً بارزاً في علم النفس حيث استحوذ على جزء كبير من وقت وجهد العلماء منذ قديم الزمان الى ان ذلك يؤدي الى ايجاد تعريف محدد للذكاء او ادراك طبيعته.

ويأكد (جابر 1990) ان الذكاء قد يستخدم ليخدم غرضين فقد يستخدم ليوضح احد المصطلحات وربما ليزودنا ببعض الاستبصار والفهم لظاهرة يصفها هذا المصطلح والغرض الثاني هو ان يتم تحديد المصطلح من التعريق للتأكد من ان كل انسان يهتم بذا الموضوع ليفهم الاستعمال الخاص للمصطلح الذي يستخدمه.

ويعد الذكاء من اكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام الحضارات على مر الحقب التاريخية ومن السمات الاساسية للمهارات والقدرات العقلية التي قد يشترك جميع الناس باختلاف ازمانهم ومواطنهم ومؤهلاتهم واعمارهم وقيمهم الحضارية في حبهم ان ينعتوا بها وبالرغم هذا الاهتمام غير المحدود بالظاهرة الذكائية يظل الذكاء يمثل مفهوماً واسعاً لا يمكن حصر مكوناته.

فالذكاء قدرات الفرد في عدة مجالات كالقدرات العالية في المفردات والارقام والمفاهيم وحل المشكلات والقدرة على الافادة من الخبرات وتعلم المعلومات الجديدة.

النظريات الاساسية عن طبيعة الذكاء

هناك ثلاثة نظريات اساسية توصل العلماء إليها تفسر طبيعة الذكاء وترتبط كل نظرية باسم عالم من علماء النفس والاحصاء.

1- نظرية ثورندايك او (نظرية العوامل المتعددة)

وترى هذه النظرية ان الذكاء يتكون من عدد كبير من العناصر او العوامل المنفصلة وكل عنصر منها يعتبر عنصر دقيق يدل على قدرة من القدرات ووفقاً لهذه النظرية أي عملية تتضمن عدد من العناصر الدقيقة التي تعمل سوياً , كما ان أي عملية عقلية اخرى قد تتضمن ايضاً مجموعة من هذه العناصر فاذا كان هناك معامل ارتباط ايجابي بين هاتين العمليتين فيعزى الى وجود عناصر مشتركة بين العمليتين , فمثلاً اذا كان لدينا عمليتان عقليتان هما (أ) , (ب) ويوجد بينهما معامل ارتباط اعلى من معامل ارتباط الذي يوجد بين العملية (أ) وعملية ثالثة (ج) والسبب في ذلك تبعاً لهذه النظرية يرجع الى ان هناك عوامل مشتركة اكثر داخلة في (أ) , (ب) من العوامل المشتركة بين (أ) و (ج) وتبعاً لهذه النظرية لا يوجد ما يسمى بالذكاء العام ولكن توجد عمليات نوعية منفصلة بعضها عن بعض. وتأكد هذه النظرية على ان هناك انواعاً من النشاط العقلي بينهما عناصر مشتركة لذا يفضل ضمها الى بعضها في مجموعات مثل القدرة اللغوية فهي تتطلب عدة عمليات تدخل فيها اللغة كما ان القدرة الحسابية تتطلب عمليات تدخل فيها استعمال الارقام والرموز.

ولابد للإشارة ان آراء (ثورندايك) كانت تتطور عبر الزمن فقد كان شديد التطرف لنظريته ثم بعد ذلك بين ان هناك ثلاثة انواع من الذكاء هو المجرد والاجتماعي والميكانيكي ثم تطور الى تعريف الذكاء عن طريق العمليات التي يؤديها الفرد وهذه العمليات هي التي تدخل فيها العناصر المشتركة ووضع اختبار للذكاء على هذا الاساس.

2- نظرية سبيرمان او (نظرية العاملين)

وهي نظرية تعارض نظرية ثورندايك عن طبيعة الذكاء والتي ترى أي نشاط عقلي يعتمد أولاً وأخيراً على عامل عام يدخل في كل العمليات العقلية وهو يوجد لدى كل فرد ولكن بدرجات مختلفة لأن الافراد يختلفون في قدراتهم العقلية , وان هذا العامل يدخل في العمليات العقلية المختلفة بدرجات مختلفة وذلك لأن العمليات العقلية تتفاوت فيما يحتاج إليه من الذكاء العام واعتبر سبيرمان ان العامل العام نشاطاً عقلياً يشبه دور القوة الطبيعية او النشاط الطبيعي في عالم الطبيعة.

ان سبيرمان قد توصل الى هذا العام يفسر به معاملات الارتباط الموجودة في العمليات العقلية المختلفة كما ثبتتها الاختبارات كما انه بين مقدار الترابط بين أي عمليتين والمدى الذي يشرك في هذا العامل العام فيهما , ولقد اضاف الى هذا العامل العام عاملاً آخر هو العامل الخاص ,وهو عامل خاص بكل عملية ويعزى إليه نسبياً عدم وجود الارتباط التام بين أي عمليتين لوجود عامل خاص بكل عملية , ثم اضاف إليهما عاملاً ثالثاً هو العامل الجمعي ويعزى إليه الارتباط الموجود بين مجموعة من العمليات المتشابهة.

ان هذه النظرية تأكد كل العمليات العقلية مشتركة فيما بينها في العامل العام الذي يدخل فيها بدرجات متفاوتة وان كل عملية قد تكون متصلة بمجموعة متشابهة لها ومشتركة معها في عامل ثان , كما انها تأكد ان لكل عملية عاملاً خاصاً بها وان الاختيارات من نوع اختيارات (بينيه) تعامل قياس هذا العامل العام ويبرهن سبيرمان على وجود هذا العامل من حلال الترتيب الهرمي لمعاملات الارتباط بين الاختيارات المختلفة ومعادلة الفروق الرباعية.

3- نظرية ثرستون (نظرية العوامل الطائفية او العوامل الاولية)

وهي تعتبر نظرية وسطية بين نظرية ثورنـدايك ونظريـة سـبيرمان ولا يعتـبر النشـاط العقلي تبعاً لهذه النظرية نتاجاً لعدد كبير من العوامل كما تدعي نظرية ثورندايك وكما لا يعتبر نتاجاً لعام عام يدخل في كل العمليات العقلية كما يدعي سبيرمان , انما يمكن تفسـير معاملات الارتباط التي توجد بين العمليات المختلفة عـلى اسـاس عامـل اولي يـدخل هـذه العمليات ويدخل في غيرها , ويرتبط هذا العامل بينها ويعطيها وحدة وظيفية تميزها عـن غيرها من العمليات العقلية , وتكون هذه العمليات فيما بينها مجموعة لها عاملها الخاص وبذلك يكون هناك عدد من مجموعات القدرات العقلية كل مجموعة لها عاملهـا الخـاص لهذا تسمى بنظرية العوامل الاولية وقد وضع ثرستوناختبارات تقيس هـذه العوامـل كـما انه يؤكد استغلال هذه العوامل او القدرات بعضها عن بعض.

ويجدر الاشارة كان جدل كبير حول الذكاء ومعنى مفهومه ونظرياته ولقد التقى (13) من علماء النفس عام (1921) وكذلك (24) من علماء النفس عام (1986) لمناقشـة الـذكاء وكان لكل من هـؤلاء العلـماء وجهـات نظـر مختلفـة حـول طبيعـة الـذكاء وقـد ذكـر مـا يقـارب نصـف العلـماء ان عمليـات التفكـير العليـا كالاسـتدلال المجـرد وحـل المشـكلات كمظهرين مهمين للذكاء وقد اضافت التعريفات عـام (1986) مـا وراء المعرفـة وعمليـات مراقبة تفكـيرك الـذاتي وتفاعـل المعرفـة مـع العمليـات والعقليـة والسـياقات الاجتماعيـة كعناصر للذكاء إلا ان العلماء لم يتفقوا حول بنية الذكاء ويعتقد بعض المنظرين ان الـذكاء هو قدرة اساسية تؤثر في اداء جميع المهـام الموجهـة معرفيـاً سـواء حسـابياً لحـل المسـائل الرياضية او كتابـة الشـعر او حـل الالغـاز والادلـة عـن ذلـك تبـين ان الدراسـات المتتاليـة التـي وجـدت ان هنـاك معـاملات ارتبـاط تـتراوح بـين المتوسـطة والمرتفعـة بـين جميـع الاختبارات المختلفـة التـي صـممت لقيـاس قـدرات عقليـة منفصـلة ووجهـة نظـر اخـرى

القيت نظرية (ريموند كاتل) و (جون هورن) المتعلقة بالذكاء السائل (fluid) والذكاء المتبلور (crystalized) , فالذكاء السائل (fluid intelligence) هو فعالية عقلية متحررة اساسية من الثقافة وغير لفظية وهذا الذكاء متأسس في نمو المخ ثم ينخفض تدريجياً بتقدم العمر والذكاء السائل يتأثر بسرعة بالإصابات وعلى العكس من ذلك فان الذكاء المتبلور(intelligencecrystalized) وهو القدرة على تطبيق طرائق حل المشكلات متفق عليها اجتماعياً ويمكن ان يزداد طوال حياة الانسان وذلك لأنه يشمل مهارات التعلم والمعرفة والدراسة الجامعية , وان باستثمار الذكاء السائل في حل المشكلات فأننا ننمي ذكائنا المتبلور ولابد من الاشارة ان هناك العديد من المهام في الحياة تعتمد على الذكاء السائل والذكاء المتبلور.

وعلى الرغم من الارتباطات القائمة بين الاختبارات المتنوعة التي تقيس قدرات مختلفة إلا ان بعض العلماء اصروا على انه توجد عدة قدرات عقلية منفصلة ووفقاً (للنموذج الثلاثي الابعاد لكلفورد) الذي ينظر الى العقل بانه ليس إلا (واسطة لمعالجة مختلف انواع البيانات) حيث استطاع اصدار ما يقارب عن (43) تقريراً علمياً بعد عمل متواصل في مختبره زاد عن عشرين سنة في جامعة (ساوث كاليفورنيا) وتوقف في أواخر عام (1970) , ليتابعه آخرون في اماكن مختلفة وعلى نماذج واشكال اخرى وان اسهامات هذا النموذج في التكوين العقلي يتلخص في اننا لكي نقدر الذكاء فأننا نحتاج الى ان نعرف جيداً المصادر العقلية للفرد وبذلك نحتاج الى عدد كبير من الدرجات وبعد ذلك امراً جوهرياً في العمليات المهنية.

ان التفحص والنظر في القدرات التي طرحها كلفورد لبنية العقل لبعد المحتوى فأنها تبين انواع الذكاء الاتية:

1- الذكاء العياني (intelligence concrete)

وتعتمد استخدام البيانات وتعتمد الاشكال وينظر اليها علـى ان الافـراد يعتمـدون الى حد كبير على تلـك القـدرات بتناولـه الاشـياء العيانيـة وخواصـها ومـن بـين هـؤلاء الافـراد المهندسين والميكانيكيين في جوانب من عملهم والموسيقيين والفنانين.

2- الذكاء المجرد (intelligence Abstract)

وتعتمد على المحتوى الرمزي واللغوي وهـي تخـتص بـالتعرف عـلى الكلـمات وتنـاول الاعداد وتعتمد اللغة والرياضيات عليها بشـكل كبـير وبالـذات الهندسـة والاشـكال وفهـم الأشياء على اساس المفاهيم اللفظية.

3- الذكاء الاجتماعي (intelligence Social)

ويعتمد فهم السلوك للغير وفهم سلوك النفس ويبين ان هنـاك العديـد مـن القـدرات في هذا الذكاء يتوافق بعضها مع البعض الاخر بالتفكير المنتج في السلوك وتقـويم السـلوك وتعتبر هـذه القـدرات في الـذكاء الاجتماعـي ذات اهميـة كبـيرة لمختلـف المهـن والحـرف والاختصاصات وبالنسبة للأفراد في علاقاتهم وتعاملهم معهم وبالذات بين القادة والمدرسين والسياسيين والمديرين والاباء والامهات وغيرهم.

ويعتقد العديد من الباحثين والنقاد بان كلفورد وطلبته اضافوا الكثير الى علـم الـنفس وان المستقبل يحما امالاً عريضة في المفاهيم التـي اوضـحها كلفـورد لثـورة سـيكولوجية في ميادين التعلم والتذكر وحل المشكلات والابتكار واتخاذ القرارات.

ووفقاً (لجاردنر 1983-2003) في نظرية الذكاءات المتعددة فانه توجـد عـلى الاقـل (9 ذكاءات) منفصلة هي:

1- الذكاء اللغوي - اللفظي

وهو القدرة على استخدام اللغة سواء كانت اللغة الام للفرد او اللغات الاخرى للتعبير بما يجول بخاطره ولفهم الاشخاص الاخرين.

2- الذكاء المنطقي – الرياضي

وهو القدرة على فهم المبادئ الضمنية وراء انواع معينة من الانظمة السببية والقـدرة على التعامل مع الارقام والعمليات الحسابية التي يعمل بها وعلى اساس علم الرياضيات.

3- الذكاء البصري – المكاني

القدرة على التصوير المكاني داخلنا في عقل الفرد لنوثـق العـالم المكـاني وبصـورة كبـيرة التحديد.

4- الذكاء الموسيقي – الايقاعي

وهو القدرة على التفكير في الموسيقا وسماعها والتعرف عليهـا والتعامـل مـع مفرداتهـا واصولها وتكويناتها وببراعة.

5- الذكاء الجسدي – الحركي

وهو القدرة على استغلال الجسد كله او اجزاء منه للوصول الى حل لمشكلة معينـة او صنع شيء او استعمال منتج معين بذكاء.

6- الذكاء الطبيعي

وهو القدرة عـلى تميـز الكائنـات الحيـة (حيوانيـة او نباتيـة) بالإضـافة الى الحساسـية للمظاهر الاخرى في عالم الطبيعة بموجوداتها المتعددة.

7- الذكاء الشخصي الداخلي

وهو القدرة على ان يتعمق الفرد داخل نفسـه ومعرفتهـا ومـا حـدود قدراتـه وكيفيـة التفاعل معها ومع الاشياء.

8- الذكاء الشخصي الخارجي

وهو القدرة على فهم نوايا ودوافع ورغبات الاشـخاص الاخـرين ودوافعهـم ورغبـاتهم والتفاعل معهم بكفاءة.

9- الذكاء الوجودي

وهو القدرة نمو الميل الى التوقف عند اسئلة تتعلق بالحياة والموت والحقائق الاساسية والتأمل فيها.

ويجادل (جاردنر 2003) بان الذكاء هو القدرة على حل المشكلات وتكوين نتاجات أو نواتج لها قيمة في ثقافة معينة فالثقافات المتباينة والحقبات التاريخية أكدت قيماً مختلفة لكل من الذكاءات التي ذكرها.

ونشير هنا ان الذكاءات المتعددة لجاردنر لم تحظ بقبول واسع في المجتمع العلمي على الرغم من ان كثير من المربين تقبلوها وبعض النقاد اقترحوا ان الذكاءات المتعددة هي في الحقيقة مواهب او سمات شخصية والبعض من هذه الذكاءات ليست جديدة على الاطلاق كما ان الذكاءات التي يطرحها ليست مستقلة اذ يوجد ارتباطاً مرتفعاً بين القدرات كما في الذكاء المنطقي - الرياضي والذكاء المكاني مثلاً.

وقد اشاع (دانيال جولمان 1995) فكرة الذكاء الوجداني Emotional intelligent بانه توجد خمسة قدرات عريضة تتمركز في الذكاء الوجداني , علماً ان مفهوم الذكاء الوجداني ليس بالمفهوم الجديد فله جذور تاريخية راسخة فقد كتب (ثورندايك) عن الذكاء الوجداني وعد ان الذكاء له جوانب غير معرفية , وثم التلميح له من خلال ما اقترحه كلفورد بان السلوكيات التعبيرية مثل تغييرات الوجه ونبرات الصوت والاوضاع التي يستدل عليها من الحالات الانفعالية وعرف المعرفة السلوكية بانها قدرة الفرد على فهم افكار ومشاعر واهتمام الاخرين , كما ظهر مفهوم الذكاء الوجداني في تصور (فؤاد ابو حطب للذكاء) حيث صنف الذكاء الى الذكاء المعرفي والذكاء الاجتماعي والذكاء الوجداني.

وتعد نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن العشرين بداية استخدام مفهوم الذكاء الوجداني ومن اوائل من قدم هذا المفهوم هو (جرينسيان 1989) وحاول تقديم نموذج موحد للذكاء الوجداني في ضوء نظرية (بياجيه) للنمو المعرفي ونظريات التحليل النفسي والتعلم الانفعالي وفي عام (1990) قدم كل من (ماير وسالوفيMayer &Salovey) نموذج للذكاء الوجداني واشار الى ان الذكاء الوجداني هونوع من الذكاء الاجتماعي واهم وظائفه ارشاد التفكير في حل المشكلات ثم بدأ (جولمان) كما اوضحنا بتصنيف الذكاء الوجداني خمسة قدرات وهي:

1- الوعي بالذات

ويعني بوعي الفرد بحالاته المزاجية وتميزه بين انفعالاته المختلفة ونوعية استجابته لدى تعرضه الى مواقف مختلفة والوعي بالعواطف وقدرته على التعبير عنها وتقدير ذاته وقدرته على ربط مشاعره بما يفكر فيه والثقة في ذاته.

2- ادارة الانفعالات

وهي القدرة على معالجة المشاعر المختلفة مثل القلق والغضب وتحمل الانفعالات والتخلص من الانفعالات السلبية والتحكم في المواقف وتنظيمها , والتعامل مع المشاعر بشكل جيد وضبط الانفعالات والقدرة على تغيير حالات الفرد المزاجية عندما تتغير الظروف وتوليد الافكار الجديدة.

3- الدافعية

وهي القدرة على تحمل الضغوط وتعني الحالة الداخلية التي تنشط وتحدد اتجاهات الفرد الخاصة بأفكاره ومشاعره وافعاله والتفاؤل بالعمل المتواصل والتركيز على دوافع الانجاز وتأجيل الاشباع والتحكم في الانفعالات.

4- التعاطف

قدرة الفرد وإمكانيته على قراءة مشاعر الاخرين من صوتهم او تعبيراتهم والقدرة على الوعي بقوانين المنظمة للمجتمع ومساعدة الاخرين والحساسية للمواقف وفهم انفعالات الاخرين.

5- المهارات الاجتماعية

وهي القدرة على تمتع الفرد من التأثير في المواقف الاجتماعية المختلفة والتي تتناول جميع المهارات التي يستخدمها الفرد في المواقف المتعددة والقدرة على ادارة الادوار القيادية وتقبل التغيرات الحادثة في المجتمعات والقدرة في تكوين علاقات اجتماعية والعمل مع الفريق والقدرة في التعامل مع مشاعر الاخرين.

الذكاء واتخاذ القرار

ان التقدم في مجالات الحياة والتطور لأي مجتمع وبجميع مجالاته تعتمد وبصورة جلية على تربية افراده الى نشأة صحيحة مفعمة بالإيمان والتسلح العلمي والذكاء وقدرتهم على اتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف الحياتية بكل دراية وتمكن , وما يتسلح به خلال مراحل عمره التعلمية.

ويعتبر الذكاء من القدرات المهمة التي يؤثر في المجالات كافة الاكاديمية والمهنية والفنية والاجتماعية وقد وجد ومنذ (1940) (هدليستونHuddleston) ان هناك علاقة دالة بين الذكاء الاجتماعي والمشاركة في الانشطة والقيادة , والذكاء يرتبط بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاج القائد والمفكر التي تنسج له التفكير الشمولي ومواجهة حالات اللاتأكد وندرة المعلومات وهذا يستوجب فهماً كبير وواسع للبيئة المحيطة وللظروف التي تحيط بالموقف.

ويشير الخبير العالمي (Maccby في عام 2001) ان نجاح القادة هـو في انهـم يمتلكـون نوع من الذكاء يوسم اصحاب المنظمات والمؤسسات وعناصره وهي تفكير الـنظم والرؤيـة المستقبلية والشراكة والقدرة على تحفيز العاملين في الوقت المناسب وهو يـؤدي الى اتخـاذ القرار الصحيح.

كما يؤكد (صالح وآخرون 2010) ان الذكاء يكتسب قوة الفطنة وبلوغ النجـاح حيـث اكدت الدراسات والبحوث وجدو علاقة قوية بين سمات الادارة والنجاح وفي مقدمتها سمة الذكاء.

وفي ضوء مؤشرات الدور الذي يأخذه الذكاء في دعم عمليـات اتخـاذ القـرار يتضـح ان هذا الدور ينمي قدرة المنظمات على بناء سمعتها كما تعد المعلومات نقطة الانطلاق لأداء هذا الدور , باعتماد الطرائق الاخلاقية وان تتوافر في الوقـت المناسـب ثـم الاسـتفادة مـن المعرفة التي توفرها هذه المعلومات في بناء وتطوير ادارة وصناعة القرار.

وتشير السـيرة الذاتيـة المسجلة والثوابـت التاريخيـة ان بغيـاب العقليـة ذات الـذكاء الواسع تبقى القرارات وعلى جميع المنـاحي تـتراوح بالقصـور والتعصـب والاخطـاء وعـدم النجاح الواضح , فالذكاء له دور حاسم وموضوعي في اتخاذ العديد من القرارات المصـيرية وغير المصيرية متوجاً لها بالنجاح بإدارة المؤسسات والمديريات فهـذه المؤسسـات وحسـب احجامها وتأثير وتعاملاتها تحتاج القرارات المدروسة التي لا تتطلب المحاولة والخطـأ وانمـا التجربة الواسعة والافاق الكبيرة المتفتحـة وتواجـد الـذكاء الحـاذق في شخصـيات متخـذي القرار لمتجه الرؤية الصحيحة للواقع وبوضوح واستشراق المستقبل ليبني احكامه وقراراتـه العملية المهمة لهذا الاستشراق والى الذكاء الواسع الذي يتمتع بـه ويـتحلى بـه , وهـذا سر نجـاح الشخصـيات القياديـة فعنـدما تمتلـك الـذكاء العـالي تكـون قـد تعاملـت برؤيـا

واضحة للأهداف المطلوبة وكيفيـة تحقيقهـا وبـإرادة كبـيرة كـما انهـا تمكنهـا مـن معالجـة المشكلات التي تواجهها سواء الآنية منها او التطويرية.

كما ان الذكاء الابداعي الذي يمتلكه المسؤول صاحب القرار يوفر النجاح وبما يتناسـب مع قراراته ومواهبة ومهاراته الانية في ادارة الازمات والتعامل معها وفـق اسـاليب علميـة ومنهجية وابداع دائم , فالإدارة الحديثة اليوم بمفاهيمهـا الحديثـة تحتـاج لفنـون القيـادة الخلاقة والمبدعة التي تتطلب المعرفة التفصيلية للمؤسسات التربوية والعلميـة والانتاجيـة ولديها التصور الواضح على الخطط الاستراتيجية لها وفلسفة وجدودها وانشائها ومتطلبات نجاح العاملين فيها لتحقيق الاهداف التي رسمت لهم والتنمية المستمرة لهم.

ومن هنا نشأت الحاجة الى عقول مفكرة وذكية تساعد على اتخاذ القـرار بعـد اضـاءة علمية فكرية نقدية تحليلية وهنا القرار يصبح أكثر رشداً واصوب اتجاهـاً واعـلى تـأثيراً في مسيرة التقدم ليدخل في العديد مـن التخصصـات والمفاصـل لتشـمل قطاعـات كبـيرة مـن مؤسسات الدولة ذات الاثر الاكبر في حياة المجتمع والعالم , وهذا يشجعنا لاتخـاذ قراراتنـا بان نضع الشخص المناسب في الموقع المناسب بعيـداً عـن المحسـوبية والعلاقـات للحفـاظ على مؤسساتنا من الانزلاق في متاهات التخبط في القرارات الغير مسؤولة.

ان المشكلات تتفاقم يوم بعد يوم وتتعقد وتتعمق واغلب دوائـر الدولـة ومؤسسـاتها التربوية بحاجة الى التغير واتخاذ قرارات وحلـول جريئـة لمواكبـة مـا نعـاصره ولترمـيم مـا ورثناه من هدم وتخريب في المنهجية والادارة والتخطيط والتدريس والتربية والابتعاد عـن القواعد العلمية في ادارة الموجودات.

فالحاجة ملحة لاعتماد القيادات الذكية والمفكرة لاتخاذ قرارات سـليمة وتقـديم الآراء السديدة لمعالجة ما نعانيه من مشكلات عميقة بقرارات جريئة غير ارتجالية أو هروبية أو

متعمدة الوصفات الجاهزة فلابد من الاعتماد على الدراسات والبحوث والتقصي والتحليل والنظرة الثاقبة في اتخاذ قراراتنا لتخدم مجتمعاتنا.

ان اكثر القادة الذين يخفقون في اتخاذ قرارات صحيحة هم من يتأثر بآراء الاخرين وبسهولة بل يسمحون لغيرهم ان يفكروا بدلاً عنهم , كما ان البعض منهم ليس لديه تلك الرغبة الشديدة للعمل والتعب وتحمل المسؤولية او يتأثر بالعواطف فهي من اشد المؤثرات والمبطلات لاتخاذ الرأي السليم والصحيح كما ان التعجل والضغط على الاخرين من اجل التوصل الى الحلول السريعة للمشكلات المطروحة هي الاخرى من ولادة القرارات ميتة وغير وافية وغير معالجة فتبقى المشاكل وتزداد وتتفاقم.

انك تمتلك الفكر والدماغ والعقل الراجح والذكاء المساعد لتتوصل الى قراراتك بنفسك ويمكن ان نحتاج الخبير ولكن اختيار المتخصص ومصلحته في تطور المؤسسة التربوية وصاحب الاخلاق الرفيعة ومن يشهد له بالنزاهة.

وعلى الرغم من انه يمكن اكتساب العديد من المهارات عن طريق التعلم إلا انه ليس من السهل تعلم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة لان القرارات تحتاج الذكاء والاجتهاد كما انها تنبثق من جميع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية الامر الذي يحدد البدائل الممكنة للحل والتقدير السليم لمجريات الامور بالاضافة الى المعلومة الموثوق بها.

فإجراءات اتخاذ القرار تحتاج العقلية المنفتحة المرنة البعيدة عن الجمود وأحادية الرأي والذكاء الحاذق الذي يفكر بطرائق عديدة وليس المنظار الواحد يسد عليه الطريق بتفتح الافاق وللمعالجة وان يسرح لتوليد الافكار لايجاد مخارج متعددة للمشكلات المطروحة فتعدد البدائل في عمليات اتخاذ القرار ويمكن الاخذ منها الانسب والاصلح للمرحلة والامكانيات المتاحة.

واثبتت الدراسات والبحوث ان هناك علاقة قوية تفاعلية بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرارات فالعاطفة اصلاً لها علاقة مع عمليات اتخاذ القرار ففراسة متخذ القرار وتمتعه بالسيطرة على انفعالاته يمكن اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب وعندما يتمتع بذكاء عاطفي يستطيع بناء جسر من الثقة والتعاون مع مرؤوسيه وفهم الاشارات العاطفية دون كلام فالعاطفة مكون اساسي يؤثر في سلوك البشر وهو الذي يلجأ له الافراد بحثاً عن الطمأنينة والوضوح والسيطرة على عواطفهم فنحن اليوم بحاجة الى تنمية الذكاء العاطفي ليتمتع بها القدوة في كثير المواقع , لما يتمتع به الذكاء الوجداني من كفاءات متعددة في تحقيق الذات والاستقلالية والمسؤولية الاجتماعية والعلاقات بين الافراد وتحمل الضغوط وضبط النفس والتفاؤل والسعادة وادراك الواقع والمرونة في حل المشكلات وبذلك فالذكاء العاطفي (الوجداني) له التأثير الكبير في عمليات اتخاذ القرارات في حل الموضوعات المطروحة والمشكلات المعروضة للمناقشة.

ويشير (إبراهام 1999) ان الذكاء الوجداني له القدرة على استخدام المعرفة الانفعالية لحل المشكلات حيث تساعد العمليات الانفعالية المتصلة بالذاكرة لحل المشكلات.

ويشير (الريماوي 2006) ان الذكاء الوجداني له القدرة على حل المشكلات والتكيف والتعلم والخبرة.

كما اثبتت الدراسات ان الذكاء العاطفي (الوجداني) يفتح امام الانسان الافاق الواسعة وتطوير النفس وتزكيتها وهذا يتماشى مع المبدأ أقره تعالى في كتابه الكريم واصفاً النفس البشرية بانها قابلة للتزكية وان الانسان هو الذي يتحمل مسؤولية ذلك قال تعالى ﴿قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّاهَا * وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّاهَا﴾ (الشمس:9-10)

وهذا يعطي لمتخذ القرار الراحة النفسية والاطمئنان في اتخاذ القرار وعدم التردد الغير مبرر والتعامل الايجابي مع الذات وادراك المشاعر , والانسان الذكي لا يتجاهل عواطفه

بل يقيمها ويتعامل معها فالمشاعر تعطينا صورة صادقة ودقيقة عن انفسنا فهي لا تكذب ولا تجامل كما يعطينا القدرة على العمل مع الفريق وتقبل الرأي الآخر والاعتراف بالخطأ وتغيير الرأي ليولد القيادة الايجابية التي تبحث عن التغير وبث الحماس في مواجهة المشكلات وتطوير اعمال وقرارات مؤسساتنا التربوية.

توليد الافكار واتخاذ القرار

توليد الافكار استراتيجية تناولها (ادورد ديبونو) في برنامج الكورت في كتابه التفكير فيما وراء المعرفة والتي يسميها ادوات انتباه المباشر ولقد وضح ديبونو المقترحات الآتية لتوليد الافكار واتخاذ القرار:-

1- الاخذ بالحسبان جميع عناصر الموقف فعملية اتخاذ القرار يعتمد على جميع العناصر ولا يتم اهامل البعض منها.

2- التفكير في العواقب المحتملة التي ترتب عليها الحدث وهنا لابد من الحاجة الى التمرين على التفكير في نواتج الاحداث.

3- الغايات والاهداف العامة الخاصة , فلابد من تسجيل كل الاهداف ووضعها في الحسبان وتحقيق الاهداف من خلال الاولويات تباعاً.

4- الأوليات والبدائل والاحتمالات فبعد توليد العديد من الافكار يحتاج الفرد الى تقرير اية من هذه الافكار أكثر اهمية وعادة يوجد بدائل عند اتخاذ القرار ويتم الاختيار لأفضل البدائل.

5- ان الهدف من التقنية (كورت) هو تحسين التخطيط واتخاذ القرار والاخذ بالحساب جميع العناصر الممكنة وكذلك النتائج المتوقعة ومراجعة كل المقترحات.

كما ان التفكير يرتبط دوماً بحل المشكلات ويتميز كعملية عقلية معرفية بالخصائص الآتية:

1- هو نشاط علقي مباشر لكي يتوصل الفرد الى اقرار علاقات بين الاشياء فأنه يعتمد على عدة عوامل منها خبرته السابقة.

2- ينطلق التفكير من الخبرة الحسية ولكنه لا ينحصر فيها ولا يقتصر عليها.

3- التفكير انعكاس للعلاقات والروابط بين الظواهر والاحداث والاشياء في شكل رمزي لفظي يرتبط باللغة فهي الواقع المباشر للفكرة.

4- يرتبط التفكير ارتباطاً وثيقاً بالنشاط العلمي للإنسان ويعتمد التفكير بحكم جوهره على النشاط العلمي والاجتماعي الي يقوم عليه الفرد.

5- التفكير دالة للشخصية فالتفكير انساني وهو جزء عضوي وظيفي من بنية الشخصية ككل فالحاجات والدوافع والانفعالات واتجاهاته وقيمه وميوله وخبراته واشباعاته يعكس تفكر الفرد ويوجهه.

حل المشكلات واتخاذ القرار

ان عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات يعتبر اكبر من عمليات التفكير فكل منهما يعتمد على مجموعة من العمليات التي يتبعها الفرد بشكل متسلسل وان عملية اتخاذ القرار يتطلب العديد من المهارات التي تتطلبها حل المشكلات , فعملية اتخاذ القرار تبدأ من تحديد المشكلة ثم التحليل وجمع الفرضيات ثم وضع البدائل واخضاع البدائل لعملية التقويم ثم اختيار البديل الافضل , كما ان حل المشكلات واتخاذ القرار يتضمنان جانب من الابداع لان كل منهما يقود الى افكار قد تكون غير عادية وغير متوقعة ومفيدة.

ان في حل المشكلات يبقى الفرد من دون اجابة شافية ويحاول الوصول الى حل عملي ومعقول لحل المشكلة وفي عملية اتخاذ القرار قد يبدأ الفرد بحلول ممكنة وتكون مهمته الوصول الى افضل هذه الحلول المحققة لهدفه وكذلك يمكن ان يلعب التقويم دوراً اكبر في عملية اتخاذ القرار وخاصة عند تحليل البدائل وتقدير اهمية المعايير ويتم تقييم البدائل في عملية اتخاذ القرار بصورة متزامنة او دفعة واحدة وليس خطوة بعد خطوة كما هو الحال في حل المشكلات ان تتم اتخاذ القرار بصورة معايير كمية ونوعية للحكم على مدى ملائمة البديل.

ان تعليم الافراد على عملية اتخاذ القرار امراً ضرورياً سواء كان استخدام هذه العملية لحل المشكلات والمواقف في حياتهم اليومية ام لإعدادهم للمستقبل لان القرارات قد تكون قرارات مصيرية قد يؤدي الى الاخفاق فيه الى مشكلات اكبر يصعب حلها وتداركها وهذا لا يتم من خلال الحفظ والتلقين وانما من خلال تهيئة الفرص للقيام بممارسة العديد من العمليات العقلية والانشطة الذهنية كالتحليل والاستدلال والاستنتاج ووضع البدائل وتقويمها كما يكون من خلال تهيئة المواقف والمشكلات واعدادها للممارسة مستوحات من البيئة الحقيقة التي يعيش فيها الافراد.

اننا نقوم بحل المشكلات واتخاذ القرار في كل يوم في البيت والمدرسة والعمـل وامـاكن التسوق وكل العمليات اليومية وبعض منها تضعنا اما تحديات كبيرة وتتطلب الكثير مـن التفكير والعاطفة والبحث.

ويمكن ان نـذكر الخطـوات المقترحـة التـي تسـاعدك في اتخـاذ قـرارات جيـدة في حـل المشكلات:

المرونة: ان هذه الخطوة توفر ببسـاطة هيكـل العمـل عـلى حـل المشـكلة وهـي قـد تتداخل وقد تضطر الى الرجوع الى خطوات اخرى فظهور معلومات جديدة قـد يجبرنـا الى اعادة تحديد المشكلة وقد تكون البـدائل المطروحـة غـير قابلـة للتطبيـق فعلينـا ان بجـد بدائل اخرى.

طبيعة العمليـة: ان عمليـة اتخـاذ القـرارات تعتـبر عمليـة مركبـة باعتبارهـا تأخـذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرارات وكذلك التنبـؤ بالمعوقـات والمشـكلات التـي تحـد مـن عمليـة اتخاذ القرار لذلك يتطلب اجراء عمليات التحليل والتركيب للوصول الى قرار امثل.

الاتجاه الانساني والخلفية الثقافية: الاتجاه الانساني يؤثر بدرجة عالية على عملية حل المشكلات من حيث المدخل للتعامل مع تلك المشكلات فهناك المدخل التقليدي الذي يركز الى تقليل عنصر المخاطرة وعلى النقيض من ذلك يوجد المدخل الابتكاري الـذي يركـز عـلى عنصر الابتكار على حساب المخاطرة كما تعتبر الخلفية الثقافية لمتخذ القرار مـن العوامـل المهمة في تحليل المشكلات وحلها حيث تتباين القيم التي تفرزها الثقافـة بـين المجتمعـات المختلفة.

طبيعة ونوع المشكلة: يمكن تصنيف المشـكلات في الاعـم الاغلـب الى مشـكلات نظـم ومشكلات انسانية ومشكلات اقتصادية ومشكلات خدمية , فعملية سوء التخطـيط الـنظم او عدم فعاليتها تؤثر بشكل كبير على هذه المطروحة والتـي تحتـاج اتخـاذ قـرار سـليم في ضوئها وكذلك المشكلات الانسانية والتي تكون بطبيعتها معقدة والذي يتولـد مـن ضـعف

الشعور بالانتماء ومشكلات التحفيز والصراعـات بـين الافـراد وضـعف التعـاون والتنسـيق وضعف الانضباط كما تأخذ المشكلات الاقتصادية عدة صور ولها طابع مهـم وهـو المحـدد المالي واستغلال الموارد الاقتصادية والتي تتفاقم عندما يكون هناك ضعف في ادارة المـوارد, كما ان المشكلات الخدمية كثيرة ومتنوعة وشائكة تتطلب الجهد الكبير في وضع أولاً البنـى التحتية لها ثم توفير هذه الخدمات الكبيرة تباعاً وكـذلك يحتـاج قـرارات حاسـمة ودرايـة ومعرفة في هذه القرارات وقد خبرها وتعلمها في سلسلة الحلقات التعلمية المصاحبة للفرد متخذ القرار.

الفصل الثاني

اتخاذ القرار واستراتيجيات تدريسيه

- مفهوم اتخاذ القرار.
- لمحة تاريخية عن مفاهيم اتخاذ القرار.
- اتخاذ القرار في الاسلام.
- مبادئ الفكر التربوي الاسلامي وسماته.
- اساليب اتخاذ القرار.
- استراتيجية تدريس اتخاذ القرار.
- خطة درس في اتخاذ القرار.
- اخلاقيات متخذ القرار.
- الاخطاء الشائعة في عملية اتخاذ القرار.

مفهوم اتخاذ القرار

القرار في اللغة العربية: ما قر عليه الرأي من الحكم في مسألة ما.

ويمكن تعريف القرار اصطلاحاً:كل قول أو فعل أو تقرير يصدر من الإنسان البالغ العقل بإرادته ".

يشير الادب التربوي المتعلق باتخاذ القرار الى تعريفات عديدة لهذ المفهوم منها:-

عرفه (Gregory and Cleman , 2001) : بأنه توليد البدائل لحل المشكلات واختيار أفضل البدائل للحلول.

وعرفه الشامي ونينو (2001): بأنه الاختيار القائم على اساس بعض المعايير لبديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر.

وعرفه البدري (2001): عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف والذي يسعى الى تحديد المشكلة موضوع القرار وتحديد الحلول الممكنة حالياً ومستقبلياً.

عرفه علي (2005): هو اختيار القائم على أساس عدد من المعايير لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر.

عرفها الصيرفي (2003): بانها عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين البدائل المتعددة ذات مواصفات تتناسب مع الامكانيات المتاحة والاهداف للمطلوبة.

واشار علاقي (2005): اختيار بديل من بين عدة بدائل يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار.

وعرفها ياغي (2005): بانها عملية عقلية اختيار واعية لاحد البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين او لمعالجة مشكلة قائمة.

وعرفه احمد (2007): هو عملية تفكير مركبة لإصدار حكم محدد عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين وذلك بعد تحديد المشكلة المطلوب اتخاذ القرار بشأنها والفحص

الدقيق للبدائل أو الاختيارات المختلفة ووزنها في ضوء محكات محددة ثـم الاختيـار الحـر لأفضل النتائج.

وعرفه حبيب(2007): الاختيار بين البدائل في موقف معين , والقرار هو اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وآثارها على الأهـداف المطلـوب تحقيقهـا ويتم الاختيار في ضوء المعلومات التي يحصل عليها صانع القرار من المصـادر المختلفـة بمـا يساعد في الوصول إلى أفضل النتائج.

وتعرفه الحريري (2008): هو اصدار حكم معين عما يجب ان يفعله الفرد في موقـف معين وسلوك معين بعد دراسة البدائل المختلفة.

وعرفه جروان (2011): عملية تفكير مركبة تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلـول المتاحة للفرد في موقف معين من اجل الوصول إلى تحقيق الهدف المطلوب.

وكما يشير (العزالي،2011) بأنه: الاستجابة الفعّالة التي توفر النتائج المرغبة أو الحالات المحتملة وهي تشمل الظواهر الاجتماعية والفردية وتسـتند إلى حقـائق وقـيم تـؤدي إلى اختيار أفضل البدائل المناسـبة لمواجهـة الحالـة أو كـما يمكـن أتخـاذ القـرار حيـنما يـتعلم الطلاب العمل بصورة استراتيجية من خلال تعرفهم على المشكلة.

ولكن يمكن تعرفه: على انه قـدرات عقليـة متكاملـة تهـدف لاختيـار اكـثر البـدائل او الحلول صحه لتحقيق نتيجة ما او معالجة مشكلة محددة.

لمحة تاريخية في مفاهيم اتخاذ القرار

عرفت الحضارات القديمة كثيراً من مبادئ اتخاذ القرار ومنذ ذلك التاريخ لحد يوم هذا تطور عمليات اتخاذ القرارات وتتعدد اشكالها وانواعها وملائمتها واشتراكها في حل المشاكل وسواء ثبتت فشلها او نجاحها ولكنها قرارات اتخذت في ظرفها وتاريخها واسبابها واهدافها وسنعطي لمحة بسيطة عن عمليات اتخاذ القرار والفهم الوارد فيها عبر التاريخ.

1- اتخاذ القرارات قديماً

كانت القرارات التي سادت في الحضارة القديمة كثيرة ومتنوعة وعبر منشأ هذه الحضارات القديمة حيث اشارت الاثار القديمة والمخطوطات القديمة على اهمية التعليم في السيق الحكومي على درجة عالية من الكفاءة يدل على مدى تقدم الادارة وتخضع للمصالح الحكومية وكان كبار من يقوم بإدارة البلاد يتم تدريسهم على يد متخصصين لتوسيع فهمهم ومداركهم وتنمية استعداداتهم وقدراتهم لتكيفهم لمواجهة المشاكل التي تعترضهم وحلها , وعرفت الادارة القديمة بالعديد من المفاهيم المتعلقة باتخاذ القرارات والاوامر والتعيين والتفتيش واصدار الاحكام الادارية المتنوعة , كذلك حل المشكلات التي تواجه كل هذه الامور واتخاذ القرارات لمواجهتها وحلها.

لقد ارتبطت القرارات الادارية باستعمال التخطيط ووضع المعايير الاولية لعمليات القياس وما يترتب عليها من وضع جداول مستقبلية لمعالجة وتطوير كل الادارات والعمليات المختلفة والتنبؤ بها للمستقبل وتوثيقها.

وكذلك شهدت الشعوب الاخرى العربية اهتمام كبير في عمليات الادارة واتخاذ القرارات فالتاريخ والحضارة الصينية وعلى مستوى من تنظيم فقد كانت لديهم الادارة تتكون من الحاكم يساعده تسعة من الاعوان يشرفون على تسع ادارات تتولى تنفيذ خطط عامة مرسومة تستهدف توفير الغذاء والعلم للمواطنين والمعروف عن التاريخ والحضارة

الصينية القديمة بنظام الامتحانات المتشدد لشغل المناصب الادارية وكانت هذه الاختبارات تستهدف عمليات الذاكرة والابتكار والابداع لدى طالب الوظيفة وكذلك يطرح المشاكل من وجهة نظره الموجودة وما هي سبل حلها برأيه , كما عرفت الادارة الصينية بنظام الرقابة المستمر عن ادوات الادارة وهذا مما ساعد على ظهور العديد من الفلاسفة الكبار وكان ابرزهم (كونفوشيوس) واكدت على القوانين الشاملة والمرشد للسلوك الاداري السليم وادركت على اهمية الظروف الاجتماعية والاقتصادية والتاريخية على الادارة وبينت تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات بشكل خاص ويتضح ذلك من ايمانهم بان على الاداري ان يتفهم ظروف بلده ومجتمعه وان يعالج ببراعة كل ما يتعرض له المجتمع من نكبات طبيعية أو اجتماعية وان تراعي هذه الامور عن ممارسة المسؤولية , وان على الاداري ان يؤثر المصلحة العامة على مصلحته الشخصية وفي اطار من القواعد الاخلاقية وتحديد اساليب القيادة في ممارسة المهام ومنها اتخاذ القرارات.

لقد تم التأكد على اهمية اشراك التابعين وقبولهم للقرارات التي يتخذها من يقودهم وما يترتب على ذلك من آثار تنعكس على القرارات وتؤدي الى صوابها من ناحية ومن ناحية اخرى عدم الاعتراض عن تنفيذها لانهم هم من شارك في عمليات اتخاذ هذه القرارات ولقد اسهمت هذه القرارات المتخذة في تفعيل عمليات اتخاذ القرارات الشاملة بما يضمن الصالح للمؤسسة وبالنهاية لمصلحة المجتمع.

كما عرفت الادارة الرومانية قبل الميلاد بمراقبة ومتابعة الطرق التي تتعامل بها الادارات الحكومية مع المواطنين والرقابة على الاخلاق والآداب العامة والرقيب له سلطة ايقاف او الغاء القرار الخاطئ او التقصي واستدعاء الرؤساء او المواطنين الذين يشاركون في اتخاذه وتوجيه الاستفسارات إليهم وطبقت الادارة الرومانية الادارة بالمشاركة واصبح الجهاز الحكومي شريك يقوم على مبدأ التسلسل الاداري ويعتمد توافر الخبرة والمعرفة

القانونية لتنمية اتجاهاتهم وعاداتهم الذهنية والتفكير المنطقي واحترام القواعد والتمرن على ربط القواعد بالحقائق عند اتخاذ القرارات , ولقد شهدت الادارة التربوية بداية فترة اللجان التي كانت تستند إليها المهام المهمة وكانت مكونة من كبار الموظفين وهذه مظاهر مهمة للاهتمام بمفاهيم ادارية ترتبط باتخاذ القرارات.

ولقد اهتمت الادارة اليونانية بالحكومة الديمقراطية فهي ركزت على العدل والمساوات وان الحاكم في الحكومة الديمقراطية مدين لأفراده بمركزه فهو يعبر عن رغباتهم وتحقيق امنياتهم فلا يظلمهم ولا يستبدهم لان مصيره بأيديهم , فأنتشر في هذه الحقبة فلاسفة كبار (فسقراط) يرى ان الادارة مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة فأدراك أهمية المواهب والمهارات الذهنية للمدير واهمية قدراته الشخصية في نجاحه وانه يكون كفوء اذا عرف ما يحتاج إليه في عمله وكانت له المهارة والنهوض بجميع الاعباء ومن هذا المنطلق ادركت الادارة اليونانية اهمية تحديد الاهداف واختيار الوسائل الملائمة لتحقيقها وهذا هو محور عملية اتخاذ القرارات.

كما اسهم (ارسطو) توضيح وتطوير المفاهيم الادارية المرتبطة باتخاذ القرارات والتي اعتبرت آرائه تعتبر مرشداً وهادياً لرجال الساسة في حل المشكلات والمعضلات التي تواجههم , ولقد شهدت الادارة العربية في عهدها الاول تنظيماً متقدماً شمل جميع اجهزة الدولة وعرفت الكثير من الممارسات والتطبيقات الادارية في مجال تاخذ القرارات الادارية والتي تعكس روح المبادأة والخلق والابداع.

ففي عهد الرسول (ص) كان التنظيم الاداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة وكان (ص) هو الرسول والمشرع في اطار التشريع الإلاهي والقائد ورئيس الادارة كلها وفي مجال اتخاذ القرارات الادارية طبق الرسول (ص) الاسلوب الاستشاري في قيادة شؤون الدولة فكان يستشير اهل الرأي والبصيرة ومن شهد لهم بالعقل والفضل

والسنة النبوية مليئة بالشواهد التي تدل على ان النبي (ص) كان دائم التشاور مع اصحابه فلا يتخذ قراراً دون استشارة اصحاب الرأي والخبرة وبهذا عرفت الادارة في عهد الرسول (ص) مبدأ التشاور الى الوصول الى خير الحلول وعلى صعيد متابعة تنفيذ الاعمال والقرارات كان الرسول الاعظم (ص) يتابع حسن تنفيذ عماله لأعمالهم ويسمع ما ينقل اليه من اخبارهم لاتخاذ القرارات وعرفت الادارة في عهد الرسول (ص) فكرة المسؤولية الإدارية في القرارات وظيفته يقول الرسول الاعظم (ص) (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته).

2- اتخاذ القرارات حديثاً

ظهرت النظريات الكلاسيكية او التقليدية للتعليم الاداري في اوائل القرن العشرين وحتى اواخر الثلاثينات وهذه النظريات نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة وكان محور تفكير روادها حول تقسيم العمل للتحقق من الكفاءة في مجال اتخاذ القرارات الادارية ومن اسهامات هذه النظريات في مجال اتخاذ القرارات الدعوة الى تطبيق الاساليب العلمية في الادارة بدلاً من الاساليب المعتمدة على التقدير الشخصي والانسجام بدلاً من التفرقة والتعاون بدلاً من سيادة روح الفردية , بعدها ظهرت نظرية التقسيم الاداري الذي ينصب اهتمام انصارها على التكوين الداخلي للتنظيم وعلى كيفية توزيع النشاطات بين اقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل وتحديد الاعمال والانشطة اللازمة لتحقيق الاهداف للوصول الى الكفاءة الادارية ومن الاسهامات الرائدة في مجال اتخاذ القرارات الاقتراح لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن الاداء للأدوار التي يقوم بها وهي توجيها تطبق بحسب الظروف وفقاً لمقتضياته واعتمدت مبدأ التدرج الرئاسي الذي يدعوا الى التزام كافة الوحدات الادارية بما يتخذ من قرارات عن الوحدة الادارية العليا ويتم عن طريق هذا المبدأ تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات تبعاً لأهميتها

وابـراز الاهميـة التـأثيرة لـبعض الجوانـب التنظيميـة في مجـال اتخـاذ القـرارات الاداريـة واعتمدت مبدأ التفويض وان نجاح المدير في تفويض بعـض سـلطاته وهـو احـد الاسـاليب الرئيسة التـي تـؤدي الى نجاحـه في اتخـاذ قراراتـه وان مـن معوقـات التفـويض في اتخـاذ القرارات شجاعة المدير وتوفر الثقة لديه وثبات العمل وتحديد الواجبات.

لقد تعرضت الافتراضات التي جاءت بها وقدمتها النظريات الكلاسيكية في مجال اتخاذ القرارات لبعض الانتقادات واغفلت الكثير من العوامل والمتغـيرات السـيكولوجية والبيئيـة وتأثيرها على عملية اتخـاذ القـرارات وظهـرت المـدارس السـلوكية للتعلـيم الاداري وتـلافي العيوب والانتقادات التي وجهت للافتراضات والمفاهيم التي طرحتها النظريات الكلاسيكية في مجـال اتخـاذ القـرارات وسـادت حتـى الخمسـينات واسـهمت الى حـد كبـير في دراسـة وتحليـل عمليـة اتخـاذ القـرارات وابعادهـا السـيكولوجية وتـأثير العوامـل الاجتماعيـة والحضارية واسهمت روادها المدارس السلوكية في مجال تطوير المفاهيم الادارية المرتبطـة باتخاذ القرارات وقد ساهمت في توضيح الاسس التي تقوم عليهـا سـلطة القائـد في اتخـاذ القرارات ودعت الى اهمية تحديدي الاهداف عند اتخاذ القرارات وكيفية الملائمة والتوفيق بين الاهداف المتعارضة حتى تأتي الحلول الواقعية واقترحـت لـبعض المعـايير التـي تسـاعد متخذ القرار على اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة ثم تطورت عمليات اتخـاذ القرارات وتعددت البحوث والاليات والمـدارس التـي اسـهمت في تحسـين عمليـات اتخـاذ القرار باتجاهات علميـة مدروسـة ومجربـة واسـتناداً الى موقـع الادارة ومكانهـا وظروفهـا ونوعها وما يترتب عليها فكانت القرارات التربوية والقرارات الانتاجية والصناعية والزراعية والطبية والمصرفية واصبحت تدرس ضمن المجال الخاصة بها والتخصص التـي تنتمـي إليـه لتكون قرارات ناجحة تخدم المجتمع وتسهم في رفاهيته وتطويره.

اتخاذ القرار في الاسلام

ان اتخاذ القرار له اهميته وهو المحرك الاساسي لجميع المؤسسات التربوية منها وغير التربوية فهو يوفر الحصانة ضد التحديات ومواكبة ما يلاءم واقعنا الاسلامي العربي الذي تربينا على هذ الواقع بان اتخاذ القرار يقوم على مبدأ الشورى وهو التشريع الذي يتطلب العديد من الامور والذي يتطلب التشاور والتناصح وتبادل الآراء وقد مورس هذا المبدأ من قبل قائد الامة ومعلمها وقدوتها ورسولها صلى الله عليه وسلم.

لقد طبق مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات في البيئة الاسلامية وبيئتنا امتداد لها ولقد اثبتت كفاءة وفاعلية في الواقع العلمي وحل المشكلات ولم تسجل عليه اية انتقادات فمخرجاته حضارة عريقة اساسها العدل والمساواة والانفتاح بعيدة عن القرارات الاستبدادية والتعسفية والطائفية والعشائرية والمصالح الذاتية او الضغينة والتعالي والنرجسية للعدد الكبير من القادة التي نشاهدهم اليوم الذي هدفهم الاول والاخير ما يربح ويستفاد من أي قرار يتخذه فشاهدنا واطلعنا على رسائل فاعلة وسريعة لمعالجة الخلل والمشاكل والتحديات , ويمكن تحديد بعض السمات التي تبين اهمية الشورى:

1- انه مبدا ديمقراطي يؤمن بالمشاركة الايجابية والتشاور وتبادل الآراء بين كافة المستويات وبين المستويات القيادية في الادارة التربوية.

2- الشورى تتسم بالمرونة والتكيف ويصلح استخدامها في كل الظروف واستخدام كافة التقنيات والوسائل المتطورة والمستجدات التربوية.

3- يسجل الاسلام السبق الفكري والعلمي والتربوي في النظريات التربوية التي اثبتت من خلال البحث والتجريب اهمية المشاركة في عمليات اتخاذ القرار.

4- لا يقتصر دور هذا المبدأ في تحديد الاسس والقواعد وآليات تفعيل عمليات اتخاذ القرار بل وضع شروط اختيار متخذ القرار والمشاركين في العملية وتحديد دور كل

منهم وهذا يحقق تكاملاً افقياً وعمودياً بين المستويات التنظيمية وبين عملية اتخاذ القرار كوظيفة ادارية تمارس من قبل الموظفين.

5- يحفز هذا المبدأ الرقابة الذاتية لدى القادة ومعيتهم وعلى كافة المستويات مما يحقق المصلحة العامة.

6- الشورى تزكي النفس وتطهره وينقيها من النواقص لتكون سداً من ممارسة أي نوع من انواع الفساد وتلم شمل الجميع بالمحبة وحسن الظن والاخاء.

اهمية الشورى واتخاذ القرار

كان الرسول الاعظم محمد (صلى الله عليه وسلم) يستشير صحابته ويناقشهم في مسائل كثيرة في السلم والحرب وكان بالمكان الرسول (صلى الله عليه وسلم) ان يتخذ القرارات بنفسه وير على رايه وقراره وستكون لا محال قرارات ناجحة لانه (صلى الله عليه وسلم) لا ينطق عن الهوى بل يوحى له لكن الله سبحانه وتعالى اراد اخبارنا بان الوحي سينقطع بوفاة الرسول الاعظم(صلى الله عليه وسلم) فلابد وان نحتاج الى الواحد للآخر من اجل ان تتكامل الآراء فالنفس البشرية ليست نزهة ولابد من تزاوج الافكار واخذ بالرأي الصائب فيكون البشر من جسن معاشرتهم هو التفاعل بين الآراء والاحاطة بمجريات الامور.

ان الشورى كمبدأ اداري تربوي متعدد الاوجه والفوائد والابعاد يمكن ان نذكر من هذه الابعاد الآتية:

1- البعد النظمي

يوفر مبدأ الشورى السلوك النظمـي وعـلى كافـة المسـتويات التربويـة في القاعـدة الى القمة وينظم العلاقات بين هذه التسلسلات بصورة موضوعية علميـة ويحـدد الصـلاحيات والمسؤوليات.

2- البعد السلوكي

يثبت لائحة السلوك الوظيفي ويحدد طبيعة العلاقـة بـين مجتمـع المؤسسـة التربويـة وفق التعليمات والانظمة والضوابط فيحـدد السـلوك الطبيعـي للعـاملين داخـل المؤسسـة وخارجها وفق محددات هذه العلاقة المثبتة في التعليمات.

3- البعد الانساني

ان الشعور بالانتماء مبدأ انساني فعندما يشترك العاملين في عملية اتخاذ القـرار يحـس كل منهم بانه ذو اهمية في هذه المؤسسة وهذا يشجع على زيادة العطـاء وبـذل الجهـود بصورة اكبر لإثبات هـذا الانـتماء وهـذه الامـور جميعهـا مـن شـأنها ان ترتقـي بالمؤسسـة التربوية وتوفر لها ارضية خصبة للنجاح في اهدافها.

4- البعد التطوري

ان الشورى تعطي فرص اكبر للتعامل مع القرارات بصورة علمية وتشجع العاملين على التوجيه للبحث والعلم والتحليل للحصول عـلى معلومـات كي يكـون الموظـف اهـلاً للثقـة عندما يأخذ رأيه فيكون دائم الاطلاع بالتخصص غير التخصص وكل مـا ينفـع عملـه وهـذا يطور العمل كما يطور القابليات لكل العاملين في المؤسسة.

5- البعد الاقتصادي

ان اشراك الجميع بالقرارات وعلى وفق مبدأ التشاور يوفر استثماراً حقيقياً للإمكانيات المتاحة في المؤسسة ضمن الاهداف المرسومة لتحقيق الفائدة الاقتصـادية المرجـوة وتمهيـد الطريق للتنمية الشاملة والتوسع في الاهداف المرسومة وتطور من عمل المؤسسة بإدخـال

التقنيـات الجديـدة وتـوفير مسـتلزمات العـيش الكـريم في المؤسسـة وخارجهـا بطرائـق مشروعة.

6- البعد الشرعي

الشورى مبدأ من مبادئ الشريعة الاسلامية ينظم العلاقة بين الفائـدة ومـن في معيتـه غلى مختلف المستويات قائم على اساس العدالة والصالح العـام للإسـلام فهـو لـو طبـق في وقتنا هذا لحقق تقدم واضح بقراراتنـا وتعاملنـا مـع حـل المشـاكل لأنـه يفجـر الطاعـات الابداعية للجميع بإعطائهم فرص الممارسة بمصداقية وتفاني.

ان القرار الاسلامي يحتاج دوماً الى القائد البصير الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب والذي يدرس مدى المصـالح والمفاسـد في قـراره , فـالقرآن الكـريم بـين ان القائد ينبغي ان يستانس بذوي الخبرة ثم عليه ان يتخذ قراره متوكلاً عـلى اللــه سـبحانه وتعالى يقول سبحانه وتعالى:

﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللـه إِنَّ اللـه يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (آل عمران: اية 159).

فالرسول الاعظم (صلى اللـه عليه وسلم) حرص على الشورى والاستفادة مـن مشـورة الناس واشعارهم ان القرار قرارهم واتاحة الفرصة لأبداء الـرأي مـن كـل مـن لـه الـرأي او خبرة ودراسة الظروف البيئة الاجتماعية المغلقـة بـالقرار ومراعـاة الحالـة النفسـية للنـاس وتأثيره على القرارات المتخذة.

فالأمة الاسلامية تمر بأوضاع تحتاج فيها اشد ما تحتاج الى نوعية خاصة من القـرارات الجريئة الناجحة من خلال قادة يطبقون تعاليم اللـه سبحانه وتعالى ولا يعصـونه ويتكلـون عليـه ويعملـون بأحكـام قرآنـه والتعلـيمات الاسـلامية قـولاً وفعـلاً لتكـون القـرارات

خالصة دون مصالح ذاتية الهدف منها الخدمة وارساء العدل والتطوير والتقدم ورفاهية الشعوب المظلومة.

وقد دعا علماء الدين الى ضرورة تطبيق ضوابط وشروط اتخاذ القرار سواء على المستوى الفردي او الجمعي او المؤسسي , ولما يترتب عن ذلك من تحقيق المصلحة للجميع ومخدرين بالوقت ذاته من اصدار القرارات العشوائية لانها تؤدي الى فساد المجتمع واهدار المال العام وسواء كانت تعلمية او سياسية او اجتماعية او اقتصادية ويكون ضررها اكثر من نفعها على جميع الاصعدة خاصة في تلك الفترة الحرجة التي تمر بها البلاد.

ان الاسلام وضع ضوابط وشروط علمية وقد طبقها الرسول الاعظم (صلى الله عليه وآله وسلم) وكذلك الخلفاء الراشدين من بعده وسائر اصحابه الكرام رضوان الله عليهم وقد اثمر تطبيق تلك الضوابط والشروط في مجتمع الدولة الاسلامية بكل اطباقها وعلى كافة المستويات فكان بحق مجتمعاً تأسس على العدل والمساوات واحترام الحريات وحقوق الانسان ليس للمسلمين وجدهم بل لجميع اصحاب الديانات الاخرى , كما اكد انه يكون القرار مستهدفاً في مجمله تحقيق المصلحة العامة للجميع وليس تحقيق مصلحة لفرد معين.

لقد انعم الله سبحانه وتعالى على الامة الاسلامية بوفرة المال والعدد وكثرة الموارد الطبيعية ولكن ضعف ادراتها واتخاذ القرار حل بين استفادة الامة الاسلامية بشكل كبير من هذه النعم و فالأسلوب الامثل في اتخاذ القرار عند الاسلام يبدأ بأساس العقيدة الاسلامية وبما فيها من قيم وأخلاقيات ويستمر في اتباع الكفاءة والخبرة مقاسة بمعايير الصبر والاصرار والقدرة على التحمل والاخلاق العالية والقدوة الصالحة الحسنة بعدها الرقابة الذاتية التابعة من عمق الايمان وتقوى الله وتنمية التعاون والتضامن.

مبادئ الفكر التربوي الاسلامي

القرآن الكريم ويصفه المصدر الرئيس والاساسي للفقـه والتشريـع هـو في الوقـت ذاتـه السند المتين للفكر التربوي الاسلامي , فالإسلام هو عمل وشريعة ونظامـاً في الحيـاة, وبعـد كل ذلك فان القرآن يعتبر الدستور الثابت والدائم الذي يصلح للتطبيق في كل زمان ومكان وقوله تعالى:

﴿وَتَمَّتْ كَلِمَتُ رَبِّكَ صِدْقاً وَعَدْلاً لاَّ مُبَدِّلِ لِكَلِمَاتِهِ وَهُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ﴾

(الانعام: اية 115)

ومن الحقائق الملموسة ان الشريعة الاسلامية قد عالجت المشكلات التربوية وبما يتفق واحدث النظريات التربية مع التزامها بأحكام القرآن الكريم.

ان الفكر بمفهومه الواسع هـو اعـمال الـذهن تـدبراً وتـأملاً في أي مـن شـؤون الـدين والدنيا , فهو نشاط بشري اداته العقل وثمرته الرأي والمعرفة التي تنتج عن هذه العمليات العقلية , ويركز الفكر الاسلامي على مراجعات دقيقة لماوجهة التيـارات الفكريـة المعـاصرة وان الفكر التربوي بالمفهوم العلمي المعاصر يمثل المبادئ والنظريـات التـي تحكـم التربيـة سواء كانت هذه التربية لانجاز تشتمل عليه التربية من عناصر ووظائف.

فالفكر التربوي كجزء من الفكر الاسلامي له نصيب كبـير في الاهـتمام لـيس فقـط لان التربية الحديثة علم له اسسـه ومبادئـه وانمـا لان التربيـة تقـوم عـلى العلاقـات الانسـانية وسلوك الفرد في اطار المقومات الاسلامية والالتزام فيها بـالمنهج الاسـلامي وان لهـذا الفكـر مقومات ومبادئ يمكن ان نسجل منها:

1- الوسطية:

فالوسطية مبدأ اسلامي عام , فالفكر الاسلامي يدعوا الى الوسطية والاعتدال وهو امـر مرغـوب فيـه في وظـائف التربيـة , فالاعتـدال والوسـطية مطلـوب في تقـدير الاهـداف

والتخطيط بها ومعرفة الامكانيات لتحقيق التوازن كام ان اختيار الافراد بطريقة وسطية لتكون قادة في التربية واتخاذ القرار تتأثر باتجاهات الجماعة وسلوكها وتؤثر فيها ولا تقع تحت تأثيرها وهذه هي القيادة المرغوبة, كما ان الاعتدال والوسطية في تقويم الافراد ضروري فلا داعي للمبالغة فيه فعلى القائد ان يغرس حب العمل الجماعي والتفاهم المستمر فيما بينهم.

2- العمومية والشمول:

ان دعوة الاسلام للناس كافة , كما ان العمومية والشمولية مبدأ اساسي نجده في العبادات كما نجده في المعاملات وما يتطلبه من ذلك بدراية وتنظيم وتخطيط ورقابة وما يرافق ذلك من ادارة حكمة مقتدرة , كما ان العمومية والشمول في الفكر التربوي الاسلامي ينهج منهج التربية العلمية في تقسيم التربية الى انواع متعددة.

3- العلاقات الانسانية:

يهتم الاسلام ببناء العلاقات الانسان هو اصل الحضارة وسيظل كذلك مهم تقدمت العلوم لان الانسان هو من يصنع الحضارة ولان الانسان هو من اختصه الله تعالى بالعلم , فسلوك الفرد في الاسلام هو الالتزام بالمبادئ الاخلاقية الحميدة في كل ما يقومه به ويفعله وان العلاقات الانسانية تقوم على اساس الامر بالمعروف والنهي عن المنكر والتواضع سلم الشرف والمنزلة الرفيعة عند الناس فهذه العلاقات الانسانية هي اساس التفوق التربوي في الفكر الاسلامي التي تقوم على العدالة والرحمة.

4- اليسر:

ان الاسلام لا يكلف الناس اكثر من طاقاتهم واكبر مما يطبقه ولا يطالبه باكثر مما يتحمل فيقول الله تعالى سبحانه وتعالى:

﴿لَا يُكَلِّفُ الله نَفْساً إِلَّا مَا آتَاهَا سَيَجْعَلُ الله بَعْدَ عُسْرٍ يُسْراً﴾ (الطلاق:ايه 7)

فالـلـه لطيف بعباده ومن لطفه ان اعطاهم فوق الكفاية وكلفهم دون الطاقة ,وعـلى القائد الاداري وضع ذلك دليل عمل في قيادته ومتابعتـه وتكليفـه واتخـاذ قراراتـه ليكـون ناجحاً بإدارتـه ويكسـب رضـا الـلــه سـبحانه وتعـالى أولاً ويحقـق تقـدم للمؤسسـة التـي يقودها.

5- التوازن:

مـن المبـادئ الاساسـية التـي توصـل اليهـا خـبراء التعلـيم قاعـدة تـوازن السـلطة مـع المسؤولية فهي تزايدت السلطات الموكلة لشخص ما وتـنقص بنقصـانها , فالسـلطة تقـترن بالمسؤولية توازنها , ولقد كشف الفقه الاسلامي عن هذه القاعدة بصورة لم يبينها ويعرفها اي نظام وضعي، وقاعدة توازن السلطة مع المسؤولية تدل عليها ادلة الاحكام في الشريعة الاسلامية وفي القرآن الكريم نجد العديد من الآيات التي تـدل عـلى هـذه القاعـدة كقولـه تعالى:

﴿كُلُّ امْرِئٍ بِمَا كَسَبَ رَهِينٌ﴾ (الطور: ايه 21)

سمات الفكر التربوي الاسلامي

ان الفكر الاسلامي هو مجموعة من العلوم والمعارف القائمة على اسس وموازين اسلامية , وهذا يكون الفكر الاسلامي (هو الفكر الذي انتجه التفكير الاسلامي الملتزم بالأسس والموازين الاسلامية).

فهو النظام المتكامل الذب يضم الفلسفة التربية الاسلامية المستدمة كتاب الله وسنة الرسول والمبادئ والنظريات التي انتهى إليها المفكرون , كان انه النشاط الانساني العقلي الذي تجلى عن مفكرين استمدوا مقومات فكرهم الاساس من الفكر الاسلامي كما جاء في القرآن الكريم وتعاليمه.

كما ان الفكر التربوي الاسلامي صورة من صور التعامل مع المعطيات الاسلامية وكان له الفضل في صناعة الحضارة الاسلامية التي حملت مشاكل الحضارة الانسانية سواء على مستوى الافكار ام على مستوى التطبيق , وهو يتسم بسمات نبين منها:

1- تأكيد التفكير والتعقل:

الابعاد عن الجمود والتقليد لاعتماده على القرآن الكريم منهجاً وهو بطبيعة الحال معجزة دينية وفكرية وعلمية وادبية تخاطب العقل والحواس وتدعوا الى التفكر والتأمل.

2- الاصالة والانفتاح:

فالأصالة في دقائق الفكر التربوي الاسلامي وجزئياته هي اجزاء ودقائق اسلامية فهي اسلامية في منبعها وظروفها الطبيعية الخاصة بها , كما انه منفتح بصفته جزء من الفكر الانساني وهذا ما نلاحظ بعدم ممانعة الاسلام من الاخذ باحدث ما ابتكره العقل البشري من طرائق فنية واساليب تكنولوجية للتعامل الكفء والفاعل.

3- المرجعية الاسلامية:

وهي من اهم الخصائص التي يتميز بها الفكر الاسلامي وقد تكون المرجعية كبيرة وقد تكون غير ذلك حسب اتجاه المفكر والمدرسة الفكرية التي ينتمي اليها.

4- الموسوعية:

وهي صفة عامة برزت في كتابات العلماء المسلمين حيث لم يقتصر الواحد على ان يكون طبيباً او مقيماً او فيلسوفاً فقط بل يجمه بينهما جميعاً ولقد شملت الكتابات الفلسفة وعلم الكلام والدراسات الفقهية الشرعية والدراسات السياسية والتاريخية.

5- الاجتماعية:

وتعني هذه السمة ان الفكر التربوي الاسلامي كان مرتبطاً في حركته وتطويره باحتياجات المسلمين ومصالحهم ومتطلباتهم الدنيوية والاخروية ومن ثم استطاع الفكر التربوي الاسلامي ان يحدث تغييراً في الواقع الاجتماعي الاسلامي.

6- اختراق الحدود الجغرافية:

ان الذي اكسب الفكر التربوي هذه السمة هي العقيدة الاسلامية قد شكلت المحور الاساس الذي دار حوله الفكر في كافة مجالاته واشكاله ولم يكن هذا الفكر جهداً قام به العلماء والمفطرون العرب وحدهم بل شاركهم فيه علماء من مختلف البلدان.

7- الشمولية:

يتسم الفكر التربوي الاسلامي بالشمول وهو بذلك يتسع ليشمل جميع جوانب الانسان سواء على الصعيد الشخصي ام على صعيد علاقته بالإنسان الاخر وتفاعله معه وهذه الشمولية مستمدة من طبيعة المنهج الرباني سار عليه العلماء والمسلمون فاشتمل على العلوم العقلية والتقليدية.

8- التكامل:

ومعناه ان تبادل الانسان انه كلاً لا يقبل التجزئة وهذا التكامل بأنماط متعددة فقد يكون بين الوسائل والاهداف او تكاملاً بين النظرية والتطبيق او بين العلم والعمل او بين مؤسسات التربية النظامية وغير النظامية , فوضع العلماء بناءً على ذلك تصورهم حول الانسان ورسموا له منهجاً تربوياً يتسم بالتكامل وتحديد الوسائل ووظيفة المعرفة في الواقع.

9- القيم والفضائل الحميدة:

ولقد تعزز البحث الحضاري والفكر الاسلامي العربي بمعظم القيم والفضائل بدرجة لم تحظى بها امة من الامم الاخرى مما جعلها تسمع قوله تعالى:

﴿كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللهِ﴾ (آل عمران: اية 110)

والقيم في التراث العربي الاسلامي كانت لها جذور واضحة المعالم فقد كان العرب مثل الاسلام يشتهرون بقيم حميدة منها (الشجاعة , والبطولة , الكرم , والتضحية , والخبرة , وحامية الجار , والتسامح , والعفو عند المقدرة وغيرها) , وعند نزول القرآن الكريم كانت القيم وتهذيب الاخلاق من الامور التي لهاصدارةفي المبادئ الاساسية التي اولاها الدين الاسلامي اهمية بالغة لبناء مجتمع اسلامي يتسم بالفضيلة والاخلاق.

اساليب اتخاذ القرار

يتبع متخذ القرار اساليب عديدو ونصف هذه الاساليب عموماً بالاساليب التقليدية والاساليب العلمية يمكن اجمالها بالآتي:

أولاً: الاساليب التقليدية في اتخاذ القرار

1- الخبرة

استخدام الخبرات السابقة في اتخاذ القرارات للمشاكل التي تطرح وهو اسلوب غير علمي فهو اسلوب جدلي عند مشاركة المشكلة بمواصفات المشاكل التي مرت بمتخذ القرار سابقاً وهي تساعد على اتخاذ القرار بسرعة وهذه الخبرة ليس متوفرة في الكل وتعتمد على الشخص اذا كانت له الكفاءة بذلك الموضوع.

2- الاستشارة

وفيها يتم اخذ رأي اشخاص آخرين او شخص واحد له خبرة او معرفة او شخص مقرب من متخذ القرار بهدف تقديم النصيحة والمشورة الى الوصول الى انسب الحلول.

3- اللجان

ويعتمد تشكيل لجان مختلفة لدراسة موضوعات معينة او مشكلات تواجهها الادارات التربوية وابداء الرأي بها لاتخاذ الرأي فيها.

4- المحاكاة والتقليد

وتعتمد على تقليد ما توصل غليه الآخرين في حل المشكلات التي تواجههم وينقل واقع القرارات المتخذة فيها والتي تكون مقاربة لطبيعة المشكلات التي يتطلب اتخاذ القرارات بصددها.

5- المشاركة

وفيها يسمح المجال للمشاركة لأعضاء الادارة التربوية لإعطاء فرصة المشاركة وعلى مختلف الاصعدة والمستويات التربوية.

6- المحاولة والخطأ

عند تعرض مشاكل على متخذ القرار لم تمر به سابقاً وليس لديه القدرة والقابلية لاتخاذ قرارات بحسب امكانياته يبدأ اخذ قرارات معينة ويتم تجريبها وتغير غيرها بعدة محاولات للوصول الى القرار المناسب.

7- الحلول السهلة

عندما لا يستطيع متخذ القرار اية قرار حول المشكلة المطروحة لتعقيدها او لعدم فهمها فيلجأ الى الحلول السهلة التي يراها قد تخفف او تحل المشكلة.

ثانياً: الاساليب العلمية في اتخاذ القرارات

1- نظرية الاحتمالات

ويعني تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل الى توقعات سليمة في المستقبل وتستخدم فيها عدة معايير لاتخاذ القرار وهي:-

1- الاحتمال الشخصي.

2- الاحتمال الموضوعي.

3- الاحتمال التكراري.

2- بحوث العمليات

وقد انتشرت في الآونة الاخيرة بحوث العمليات في اتخاذ القرارات التربوية واستخدام مدخل النظم والذي يرى ان لأية مشكلة عدة جوانب ولابد من تؤخذ جميع هذه الجوانب لأنها تؤثر في المشكلة وتتأثر بها.

3- شجرة القرارات

والذي يقوم على التفاعل بين الادوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار في البيئة المحيطة باتخاذ القرار و كما يفترض هذا الاسلوب هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرارات وهذا يعني ان اتخاذ القرار فرعي ينتج تأثيراً يكون له ردود فعل تنشر في سلسلة متعافية في هذا المدخل وبيئته.

4- المباريات

وهو يعتمد اسلوب الاعلان عن مباراة يكون فيها اتخاذ القرارات وفق المنطق ولتحقيق اكبر عدد من الحلول المقترحة وان المنافسين لهم قابليات مختلفة في عمليات حلول المشاكل لاتخاذ القرارات.

5- دراسة الحالة

وهو من الاساليب الهامة في دراسة وتحليل الفرضيات المتخذة لتقديمها كحلول للمشكلة وهو اسلوب يعتمد التفكير الابتكاري للح المشكلات.

استراتيجيات ونماذج تدريس اتخاذ القرار

تعتبر استراتيجيات تـدريس اتخـاذ القـرار مـن الاسـتراتيجيات التـي اكـدتها الدراسـات السابقة في تدريس القضايا المتعلقة بالتفاعل بـين العلـم والتكنولوجيـا والمجتمـع وخاصـة المتعلقة منها بالبيئة والقضايا الاخلاقية , وقـد قـدم (Crain 1993) نموذجـاً يسـاعد عـلى تحقيق الهدف اذ طرح نموذج في خطوات متتابعة وبمهام خاصة لكل خطوة ليكـون مهيئـاً الفرد لاتخاذ القرار , وفيما يلي طرح موجز لخطوات الانموذج وهي:-

1- التخطيط Planning.
2- فحص البيانات Obtaining date.
3- تنظيم البيانات Organizing date.
4- تحليل البيانات Analyzing date.
5- توليد البيانات Generalizing date.
6- اتخاذ القرار Decision making.

ونطرح خطوات استراتيجية اتخاذ القرار في التدريس وكالآتي:

1- تحديد القضية المراد اتخاذ القرار بشأنها.
2- جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالقضية.
3- تحديد الاختيار او بدائل الحل.
4- تحليل البدائل وتقويمها وصولاً لأفضلها.
5- اختيار افضل البدائل لاتخاذ القرار.

وهي خطوات تتفق وخطوات استراتيجية حل المشكلات إلا انه هناك فارقـاً في خطـوة الوصول الى حل القضية او المشكلة.

وكان قد حدد (Alkenhead 1985) الخطوات التي ينبغي المدرسـون اتباعهـا لتعلـيم طلبتهم خطوات اتخاذ القرار حيال القضايا الجدلية وهذه الخطوات هي:-

1- تحديد نظم ومؤسسات المجتمع ذات العلاقة بالقضـية او المجـالات المرتبطـة بها من علم وتكنولوجيا.

2- تحديد المجالات التي تمثل السلطة في المجتمع لاتخاذ القرار.

3- تحديد البدائل المختلفة.

4- تحديد نتائج كل بديل بطريقة موضوعية ومنطقية.

5- تحديد الاسباب التي يمكن ان تكون في التنبؤات بتلك القضايا.

6- تحديد القيم التي تؤدي لمختلف البدائل التي اقترحت وارصـدة القـيم خلـف التنبؤ.

7- تحديد اولوية القيم الواردة بالقضية محل اتخاذ القرار.

8- تحديد وزن كل بديل في ضوء القيم والعواقب المترتبة عليه.

9- اختيار افضل البدائل من وجهة نظرنا مع ذكر مبررات ذلك.

10- توضيح الاساليب التي يمكن ان يسهم العلم والتكنولوجيا في هذا الاختيار.

ولابد من الاشـارة ان الخطـوات السـابقة لا تحـتكم الى الترتيـب او التسلسـل الهرمـي المطروح فربمـا تخـتصر بعـض الخطـوات او تقـدم احـداها عـلى الاخـرى بحسـب طبيعـة المشكلة وقابليات الطلبة وخلفياتهم المعرفية والزمن المحتاج للمعالجة.

وقد قدم (Piel 1993) نموذجاً لخطوات تدريس عمليات اتخاذ القرار وتشـمل اربعـة مراحل كل منها يتضمن الاجابة عن بعض التساؤلات وكالآتي:-

1- النمذجة

هل المشكلة قائمة وليدة الموقف ؟

كيف تطورت لتصبح مشكلة او قضية ؟

2- المحاكاة والمحددات

ما هو الحل المثالي للقضية ؟

ما العوامل التي تؤثر في الحل ؟

3- المفاضلة

ما البدائل اتي تأتي من الحلول المقترحة للمشكلة ؟

4- إعادة القيود

ما العواقب المترتبة على تطبيق كل حل من الحلول المقترحة للمشكلة ؟

وكان قد اقترح كل من (Metens&Hendrix 1982) نموذج لتعليم اتخاذ القرار حيال القضايا البيولوجية ذات الصبغة الاخلاقية وفق تتابع الخطوات الاتية:-

1- حدد المشكلة

- اكتب فقرة صغيرة عن لم حددت مشكلتك واعتبرها مشكلة قيمة بالنسبة لك.
- حدد قائمة بخمس قيم شخصية يمكن التعرض لها الفقرة التي تمثل المشكلة السابقة.
- رقم تلك القيم من (1) باعتبارها الاكثر اهمية الى (5)معتبرها اقل اهمية.

2- ضع قائمة ببدائل حلول المشكلة (على الاقل اربعة اختيارات).

3- رتب الحلول الى اساس التفضيل المبني على القيم الشخصية.

4- ضع قائمة بالقيم او المبادئ التي اعتمدت عليها في ترقيم الحلول.

5- أعد الخطوة (4) مستخدماً الحل الذي اعتبرته آخر حل في القائمة.

6- اذكر النتائج التي يمكن ان تترتب على تطبيق الحل الذي اعتبرته رقم (1) على المستوى العالم فيما يتعلق بالأنظمة المجتمعية المختلفة.

7- ضع تقديراً لكل عاقبة من خلال رؤيتك للقيم لجيد (+) ورديء (-).

8- احصر تقيمك في الخطوة (7) وسئل نفسك السؤال التالي:

هل هناك نتيجة سيئة يمكن ان تؤدي بعدة نتائج حسنة ؟

9- دقق في اختيارك رقم (1) من خلال مبادئك الخلفية واذا حدثت موافقة استمر حتى خطوات (10) وإلا فاختر حلاً بديلاً أي رقم)(2) او عدل رقم (1) ثم كرر الخطوات من (3) الى (19).

10- اذكر الاسباب التي تجعل الاخرين لا يوافقون على الحل الذي اقترحته.

11- حدد مدى ثقتك بقرارك (وبثقة كاملة 5,4,3,2,1 عدم ثقة كاملة).

هذه هي بعض من استراتيجيات تعليم اتخاذ القرار والتي تزايد الاهتمام بها مؤخراً في التربية العلمية والتي اعتبرت تعلم عملية اتخاذ القرار ضرورة من الضرورات التي توليها التربية العلمية اهتمامً متزايداً وبخاصة فيما يتعلق بحل المشكلات المجتمعية والاقتصادية والاخلاقية , ويؤكد (زيتون 1993) ان اللجنة الدولية للبيئة والتنمية اوصت في تقريرها الختامي بضرورة حث الافراد على المشاركة في اتخاذ القرارات التي ترتبط الانشطة التي يكون لها انعكاس دال على البيئة , وان عند مراجعة الادبيات التي تناولت طبيعة اتخاذ القرار في التربية العلمية تتحلى في ان اتخاذ القرار بعد جانباً حساساً وضرورياً في مجال العلم ولا سيما المجالات التي تكون فيها المعرفة العلمية غامضة بعض الشيء كما انها تسهم في حل المشكلات التي تنشأ من تطبيق العلم والتغير التكنولوجي وان تدريس وتعلم المهارات الضرورية لاتخاذ القرار المنطقي يتطلب دمج مختلف المجالات المعرفية مع السياق المجتمعي والتي يكن الطلبة من التعامل بشكل ناقد ومبدع مع القضايا التي تنشأ من التغيرات التكنولوجية.

خطة درس

1- عنوان الدرس/اتخاذ القرار لمشكلة معينة

2- الاهداف المعرفية: ان يتعرف الطالب على طبيعة المشكلة.

ان يبين الطالب ما هي المشكلة.

ان يحدد الطالب ثلاثة بدائل لحل المشكلة.

ان يعرف خطوات عملية اتخاذ القرار لحل المشكلة.

ان يطبق حل المشكلة في الحياة او المواقف الحياتية.

الأهداف المهارية: ان يصف المشكلة ويحددها

ان يميز بين المشكلة الحقيقية والمشكلات المماثلة.

ان يرسم مخطط لطبيعة المعالجة.

الأهداف الوجدانية: تقدير الدولة والمؤسسة.

البحث عن المشكلات واختيارها للحل.

اطلاع الاخرين بالحلول المفيدة للمشكلة.

قراءات موضوعات ومستجدات عن المشكلة.

الدرس:

العرض:

- تسجيل الموضوع على اللوحة وبيان وشرح العنوان ويقوم المدرس بالتعريف العام بالمشكلة واسبابها.

- تسجيل على الاقل ثلاثة من المشكلات التي مرت عليك وهي مشابهة للحالية.

- شرح هذه المشكلة

- البدأ في عملية مراحل مهارات عمليات اتخاذ القـرار واشراك الطلبـة بهـا تباعـاً ووفق ما تم تسجيله من مراحـل والاسـئلة الخاصـة بكـل مرحلـة بعـد تقسـيم الطلبـة الى مجموعات من (5-8) طالب.

1- التخطيط.
2- احراز البيانات.
3- تنظيم البيانات.
4- تحليل البيانات.
5- تركيب البيانات.
6- اتخاذ القرار.

التقويم والمراجعة:

1- ما هي الاشياء التي فكرت فيها للوصول الى القرارات ؟
2- ما هي الاولويات التي قمت بها ؟
3- ماذا قمت به بعد ذلك ولماذا ؟
4- ماذا توصلت اليه اخيراً ؟
5- كيف تنقل المشكلة لموقف حياتية ؟
6- ثبت مخطط قمت به في معالجة المشكلة.

الوسائل والانشطة المصاحبة:

1- اللوحة الذكية
2- السبورة الاعتيادية.
3- مخططات ورسومات.
4- تدريبات عملية لقرارات ضمن خطوات اتخاذ القرار.

المصادر:

- كتاب الطالب
- مصـادر خارجيـة بحسـب طبيعـة المشـكلة كتـب او ملصـقات او شرائـح او رسومات خارجية.

الواجب:

- عرض لمشكلة اخرى لأغراض اتخاذ القرار لحلها.
- يطلب من الطلبة تسجيلها في الدرس القام لدراستها.

أخلاقيات متخذ القرار

ان للمسؤول ورئيس المؤسسة أخلاقيات مهنية لابد مـن التمتـع بهـا يـنجح في اعمالـه وقبول قراراته والنجاح فيها فالعاملين معه والمسؤول عنهم ينظرون له ويفترض ذلك بعـين المحبة والاخاء والمرشد والموجه وكلـما كـان يتمتـع بسـمعة طيبـة ويفعـل مـا يقـول وانـه القدوة نجحت المؤسسة كما استطاع ادارتها بشكل مريح ومبدع , وفيما يلي هذه السمات التي من المفروض المتع بها:-

1- العدل والاحسان

وهذا يكفل لكل فرد وجماعة قواعد واضحة للتعاون والتعامل بروح ايجابيـة والعـدل الذي يتعامل به المرؤوس مع ما يرأس من الافـراد وهـذا يسـتند قولـه تعـالى ﴿وَإِذَا قُلْـتُمْ فَاعْدِلُواْ وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى﴾ (الانعام: ايه 152)

فالعدل يشمل الجميع ما في المؤسسة التربوية كما يتوج ذلك بسمة الاحسـان فسـلوك المدير المحسن يتسامح مع الغير وقال اللـه تعالى في محكم كتابه المجيد ﴿إِنَّ اللـــه يَـأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالإِحْسَانِ﴾ (النحل: ايه 90).

2- الاهتمام بمشاكل الموظفين

فالمسؤول هو الراعي وهو المسؤول عن رعيته بالاستماع لهم وتذليل صعوباتهم التي يواجهوها ومساعدتهم قدر المستطاع والسؤال عليهم وعن احوالهم ومعيشتهم وحالتهم النفسية وارتباطاتهم و والاصغاء لهم عند المراجعة يتمعن وتفهم وتقدير لكي يحس الموظف بانه مرغوب به ومسموع له ومرحب به وكل ذلك يجعل من قرارات المدير ناجحة.

3- النقد الهادف

تسجيل الملاحظات والمتابعة للأعمال ونقدها بصورة هادفة تحقق من القبول والرضا عما يطرح ويتقبل ذلك برحب صدر وتفهم فالغاية هي التقويم والاصلاح والتحسين وليس التشهير والبحث عن المثالب والنواقص وهذا بدوره سوف يعطي تفهم للجميع للقرارات المتخذة لادراكهم بانها من مصلحتهم فسيسهمون هم غي توضيح المشاكل والمساهمة في حلها لاتخاذ قرارات سليمة.

4- التعاون مع الجميع

وهو اظهار التجاوب الفعال للقيام بدور معين مشترك للوصول الى الاهداف المشتركة وتشمل جميع المجالات الاجتماعية والسياسية والاخلاقية وزيادة الثقة بين العاملين للقيام بالأدوار المطلوبة.

5- الحياد والموضوعية

وهذا يتطلب بموقف المتساوي بين الاطراف وعدم تأييد مجموعة على مجموعة اخرى والابتعاد عن المؤثرات او ضغوط شخصية او عاطفية او محسوبية معينة فالتحلي بالصبر وضبط النفس والصدق مع نفسه ومع الاخرين فغياب الصدق يدعوا ويأهل الى النفاق

والمجالات على حساب الحق والتحيز الى مجموعة او مشكلة معينة دون اخرى فبالاستقامة قولاً وفعلاً والقول السديد يساعد على نجاح المؤسسة والعاملين فيها.

6- الاشراف النزيه

فالعمل يتطلب التوجيه والاشراف ومن اخلاقيات المهنة ان يكون رئيس المؤسسة نزيه وهذا الاشراف يطلب التوجيه والتمكن من الاهداف والنظريات وفلسفة المؤسسة ويتضمن ذلك برامج متابعة وتدريبات تتفق وخطة المؤسسة التربوية وتطلعاتها ويجب ان يكون الاشراف وبصورة المختلفة يتسم بالامانة والصدق والدقة.

7- المحافظة الى اسرار المؤسسة

حيث تور في المؤسسة انواع الحديث والقضايا منها عام ومنها ما يتعلق ستراتيجية المؤسسة وسياستها المستقبلية وموقفها من بعض ما يطرح في المظاهر السياسية والاقتصادية والتعلمية والتي تتمتع بالسرية وتتطلب الكتمان والحفاظ عليها في كل الاوقات والازمنة فالمؤسسة ليس ملك للمسؤول وانما ملك للجميع والواجب على المدير ان يأكدبأهمية المحافظة على الاسرار ويطلب ذلك من العاملين بمتعة وخاصة رؤساء الاقسام والدوائر ومساعديه وان ما يطرح لا يخرج خارج اسوار الاجتماع لتكون القرارات سليمة وفعالة.

8- الاحترام والتوقر

وهو ادب التعامل مع النفس والغير وحسن الكلام في اختيار الالفاظ المهذبة عند التخاطب والتعامل وليرتكز على خلق رفيع وقوي بالاحترام والرحمة الانسانية والعطف وتوفير الكبير وجعله يحس بانه لم يضيع سنين عمره هباءً بهذه المؤسسة مما ينتج الود والتراحم بينهم وتحقيق مصلحة الجميع وخدمة المجتمع.

الأخطاء الشائعة في عمليات اتخاذ القرارات

لابد لنا من ذكر بعض الاخطاء الشائعة التي ترافق عمليات اتخاذ القرارات والتي قد تكون اسبابها عديدة ومتنوعة وهي تختلف بطبيعة هذا الخطأ الشائع والدافع منه لكنها يمكن اعتبارها اخطاء قاتلة في عمليات اتخاذ القرار والسبب الرئيسي في عدم التوصل الى المشكلة لابل قد يكون مؤدية الى اتفاقهما ونذكر منها الاتي :-

1- عدم التأكد من ان هذا القرار الذي تم اتخاذه هو القرار الصحيح المؤدي الى حل المشكلة وهذا يؤدي الى التردد والارتباك من تثبيت هذا القرار واعتماده.

2- التأني القاتل في اتخاذ القرار والتباطئ فيه يصل الاهمال في اتخاذ القرار.

3- الفشل في تقدير المصادر الحقيقية المتوافرة للمعلومات والتي تؤدي الى قرارات غير صائبة لان ما يبني واعتمد على اساس غير صحيح كانت بالضرورة النتائج غير صحيحة وخاطئة ولا توصلنا الى الامل الامثل للمشكلة واتخاذ القرار.

4- عدم الدراية بأساليب ودقة العمليات المتبعة في تحليل المعلومات والتي تكون اسبابها عديدة من الاهمال او عدم المعرفة او قلة التدريب في كيفية التعامل مع المعلومات.

5- عدم القدرة بتحديد المشكلة الاساسية والتي تؤدي الى الشروع في عمليات بعيدة عن المشكلة وضياع الكثير من المجهود والتأخير في معالجة المشكلة الحقيقية التي تسبب ارباك في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة التربوية ذاتها.

6- عدم متابعة عملية تنفيذ القرارات المتخذة وهذا يكون كمن لم يتخذ القرار أصلاً لان عدم المتابعة لم يعطي صورة واضحة لمدى نجاعة الامور المتخذة لحل المشكلة.

7- ضعف في الجدية والدوافع الذاتية او المهنية التي تدعوا الى البحث عن خلفيات المشكلة واطرها العامة وربط الاحداث والموضوعات والمساهمة في وضع الحلول التي باعتقاده انها تؤدي الى حل المشكلة.

8- الطرح غير المسؤول للحلول المطروحة والتـي قـد يعتبرهـا الـبعض ان مشـاركتهم مجرد اسقاط فرض وآرائهم كذلك وبذلك قد يولد فهم خاطئ لتواجدهم وآرائهم التي قـد تأخذ ضمن البدائل والتي تكون أصلاً غير مسؤولة او بـدائل غـير صـحيحة وضـعيفة وقـد تكون بعيدة كل البعد عن المشكلة المطروحة.

5- خطط قصيرة المدى

وهي التساؤلات المطروحة ضمن مخططات قصيرة للإجابة عن تسـاؤلات لـزمن قصـير قد يكون للعام نفسه الذي تم الطرح خلاله للمشكلات او الموضوعات قيد المناقشة ولهذه الخطوة شروط ومحددات وان التحرك يكون اكثر دقة ثم تعطى التفصيلات على ضوء هذا المستوى المحدد من ما يطرح.

6- المراجعة

وهي التفاعل مع الواقع بما يولد مراجعات دورية لمستوى النصوص المتخذة والمراحـل التي تم المرور بها خلال الدورة لاتخاذ القرارات والعودة للدورة مرة اخرى لتستمر كدورة نشطة وكاملة وشاملة للتغير لمراجعات هذا الواقع التعامل معـه وفـق مـا تمليـه التعامـل المستمر مع هذه الانواع من الموضوعات وكل حسب تخصصه لتجعـل مـا تطمـح بـه مـن تغيير.

وهذه هي الخطوة المسجلة للحصول على دورة الحركة تمثل الخطوات المتعلقـة بهـذا التحرك لاتخاذ القرارات الكفيلة بالتطوير وفق الفلسفة والنظريـة والاسـاس للموضـوعات المراد اخضاعها لهذه الدورة.

الفصل الثالث

المراحل والمهارات

- أهمية اتخاذ القرار.
- خصائص عملية اتخاذ القرار.
- عناصر عملية اتخاذ القرار.
- مراحل اتخاذ القرار.
- مهارات اتخاذ القرار.
- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.
- المدارس العلمية لاتخاذ القرار.
- انواع القرارات.
- اسباب اتخاذ القرار.
- معوقات اتخاذ القرار.

أهمية اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرار خاصية من خصائص الكائن الانساني الذي ميزه الخالق سبحانه وتعالى عن باقي المخلوقات بالعقل وتوظيفه وبالتالي فأن قدرة الفراد على تحسين المخرجات تتوقف الى حد كبير على قدرة الفرد في اتخاذ القرار الملائم , حيث تتطلب تلك العملية قدراً من الطاقة الانفعالية والفكرية وكذلك يتطلب في الموقف سواء أكان بسيطاً أم مركباً استدعاء الفرد لخبرات سابقة أو استحضار لهذه الخبرات أو المعلومات ومن ثم تصنيفها أو تلخيصها أو استنباط العلاقات فيما بينها فأهميته للفرد تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها وتؤثر على الاخرين , أما بالنسبة للجماعات الصغيرة فأنها تبرز من تأثر سلوك الفرد عضو المجموعة الصغيرة بسلوك الافراد أعضاء الجماعات الانسانية التي ينضم إليها وتشكل الجماعة الانسانية خلية لمنظمة لها مناخ عمل وبيئة تشكل سلوك الفرد فيها من حيث القيم والتوقعات والمعايير , وهذه تؤثر في القرارات والسياسات التنظيمية العامة لتلك المنظمات وتزداد أهمية وخطورة القرارات كلما كبر حجم المنظمة , وتشعبت نواحي نشاطاتها وكثرة اتصالها بالجمهور إذ تكتسب مشكلاتها عندئذ أبعاد واعماق جديدة , ويرى نوفل وأبو عواد (2010) أن هناك اسباب تقف وراء أهمية اتخاذ القرار وهي:

1- ثمة مجموعة من الخيارات المعقدة التي تتطلب منا القيام باتخاذ القرار
2- فرص اتخاذ القرار متنوعة ومتدرجة من حيث السهولة والصعوبة.
3- ثمة ظروف متعددة تحيط بعملية اتخاذ القرار لابد من إدراكها لتحسين اتخاذ القرار.

ان عملية اتخاذ القرار من اهم الامور التي يقوم بها الانسان واكثرها اهمية التحكم بالأمور التي تواجهه في الحياة اليومية والتي من خلالها يكون قادر الى التوصل الى الحلول

والبدائل الصحيحة في حل المشكلات التي تواجهه , فالإنسان يعيش حياته بواسطة قرارات تتخذ وتمس به حياته بصورة مباشرة او غير مباشرة , كما ان الاهمية تبرز من خلال الموقع الذي فيه الفرد ومدى التأثير الذي يتركه قراره على حياة الاخير وتوجهاتهم ومن هنا وجب تربية الافراد على حسن اختيار القرارات وتقدير قراراتهم من خلال نتائجها وخطورة الموقف او المشكلة لحل القرار وعلى المدارس الاكاديمية تعليم طلبتها وتدريسهم على هذا المفهوم وتحدد الاسم والقواعد التي يتم اتباعها لتحقيق قرارات مدروسة تحقق آماله هو وآمال الاخرين وعلى مستوى قرارات الادارة التربوية تعتبر القرارات المتخذة هي جوهر القيادة التربوية ونقاط الانطلاق لجميع الانشطة والتصرفات التي تتم في حياة الافراد.

واهمية اتخاذ القرارات التربوية تبرز من خلال اهتمام الدول وما تنشره في ابحاث ودراسات وما تعقده من ندوات في مجال التربية والتعليم ومحالة تشخيص المشاكل والمعوقات التي تحول دون فعاليات القرارات التي تتخذها ادارة التربية والتعليم لعلاجها وما تدعوا اليه بعض الدول العربية في انشاء جمعية عربية لعلوم اتخاذ القرارات لتحديد المشاركات العلمية والعملية والتربوية والادارية لعلوم اتخاذ القرارات ومن خلال ما اسموها (مدخل الفكر القراري).

كما تأتي الاهمية من اهمية كونها كوسائل تربوية لمباشرة المؤسسات ادوارها في ممارسة المظاهر والامتيازات والقانونية التي تتمتع بها والجهود التي تبذلها الدراسات والمعاهد والجامعات لتدريب القيادات التربوية على اتخاذ القرارات من خلال تطوير وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم التي تؤثر في عمليات اتخاذ القرارات.

ان لعملية اتخاذ القرار اهمية تنبع من ارتباط القرارات بحياة الافراد لذلك ان هذه العملية لا تترك لعامل الصدفة او تكون بعيدة عن الواقع , ويعد اتخاذ القرار من المهارات الاساسية الانسانية ذات التأثير الفعال والقوي في نجاح حياة الافراد وتحسين نوعيتها.

ان القدرة على اتخاذ القرارات تعد هدفاً مرغوباً من اهداف النظام التربوي وان هذا النظام مطالب بإعداد متعلمين ومدرسين قادرين على اختيارات افضل بين البدائل المقترحة وانها يمكن ان تساعدهم في تفكيرهم وقدراتهم على ايجاد الحلول للمشاكل, ويصف عدد كبير من الباحثين عملية اتخاذ القرار ضمن استراتيجيات التفكير التي تضم حل المشكلات وتكوين المفاهيم بالإضافة الى عملية اتخاذ القرار ويتعاملون مع كل منهما بصورة مستقلة لأنها تتضمن خطوات وعمليات متمايزة عن بعضها البعض

خصائص عملية اتخاذ القرار

يتفق الزغول والزغول (2009) وعبد الهادي (2010) على توافر عدد من الخصائص لعملية اتخاذ القرار وهي:

1- إن عملية اتخاذ القرار إحدى خطوات صنع القرار إذ تسبقها كثير من الخطوات التمهيدية التي تشكل القرار الرشيد وتبدأ الحاجة إلى القرار عند مواجهة الفرد لمهمة أو مشكلة ما.

2- يتكون القرار من عدة عناصر وهي:

- متخذ القرار هو شخص لديه مهمة تحتاج لتنفيذها ولديه نظام قيمي واتجاهات وميول وخبرة شخصية ومهارات وقدرات عقلية.

- الهدف الذي يسعى الفرد لإنجازه.

- الظروف والأوضاع التي تحيط بالفرد والتي قد تشكل عوامل مساندة أو عقبات له

- البدائل يمكن للفرد ان يفاضل بينها.

- التوابع والآثار المترتبة على تنفيذ الحل الأنسب.

3- هي عملية عقلية وقد تكون عميقة ومعقدة ومركبة وخاصة عندما تكون القرارات هامة , وهذا يتطلب طلاقة فكرية ومرونـة تلقائيـة أصـالة في التفكـير فالمعالجـة الفكريـة المعمقة توصل إلى قرارات رشيدة.

4- هي مهارة عقلية يمكن تطويرها لدى الأفراد لأنها متعلمة.

5- تتصف بالاستمرارية وتمتد عبر الزمن فهي تتصل بعوامل وأوضاع حصلت في الماضي ويتم الوصول إليها في الحـاضر مـن خـلال الأعـمال العقليـة الهادفـة وتمتـد في تأثيرهـا إلى المستقبل.

6- هي عملية ذات طبيعة تطورية متغيرة ويظهر ذلك من خلال التغيرات التـي تطـرأ عـلى المشـكلة أو المهمـة ذلـك أن المشـكلة تتغـير بتغـير مراحـل اتخـاذ القـرار وتختلـف المعلومات التي يتم التوصل إليها.

7- عملية تنطوي على الاختيار حيث يقوم متخذ القرار باختيـار البـديل الأنسـب مـن بين البدائل المطروحة كافة لحل المشكلة فعملية الاختيار هذه هـي التـي يكسـب عمليـة صنع القرار واتخاذه أهميتها ومعناها.

والبديل هو طريق لتحقيق الهدف ويتصف بصفتين أساسيتين هما:

- أنه ممكن التنفيذ،أي يتوافر لمتخذ القرار إمكانيات تطبيقه فعلاً.

- أنه يسهم في الوصول الى النتيجة المرغوب بها سواء أكان كليا أم جزئياً.

8- عملية إنسانية فنتيجة صُنع القرار واتخاذه قرار صادر يطبق عـلى المنفـذين، فلـكي يجد القرار صدى لأبد وأن يتسم بالرضا والقبول.

9- عملية فكرية حيث تقوم عملية اتخاذ القرار على تفكير متخذي القرار للقيام بتحليل كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة موضوع القرار لأعداد مجموعة من البدائل يصلح كل منها لأن يكون حلاً للمشكلة موضوع القرار.

10- عملية تنطوي على حل لمشكلة ما حيث يواجه متخذ القرار وصانعه مشكلة يسعى لحلها من خلال اختيار البديل الأفضل الذي يُعّد بمثابة حل للمشكلة.

11- عملية تتأثر بمتخذ القرار حيث تتأثر عملية اتخاذ القرار بقيم واتجاهات متخذ القرار، بالإضافة إلى تأثره بما يملكه من قدرات ومهارات وخبرات سابقة.

12- عملية ديناميكية مستمرة وتبرز صفة الحركة في هذه العملية من خلال كون هذه العملية تنتقل من مرحلة لأخرى وصولاً للهدف المنشود.

13- أنها عملية معقدة تتسم بالبطء أحياناً هذه الصفة تعود إلى كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد اتخاذ القرار بعضها قانونية وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها وبعضها نابع ممن يمسهم القرار أما أنها بطيئة فيرجع لكونها تستغرق وقتاً طويلاً لاتخاذ القرار،وكذلك ما تتطلبه من جمع المعلومات وتحليلها،أو تردد متخذ القرار أو ما تتطلبه من دراسات ومناقشات مستفيضة تجعل من الصعب على متخذ القرار اتخاذ القرار السليم.

14- عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة إذ ينظر إليها على أنها نتاج جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة، وما تتطلبه من إعداد وتحضير وجمع المعلومات وتحليلها وتقييمها وتنفيذ القرار،وهذا التنفيذ يحتاج إلى جهود مشتركة.

15- تتصف بالعموم والشمول فهي تتصف بالعمومية من حيث أن نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة سواءً أكانت تعليمية أم صناعية أو غيرها،كما

أنها تتصف بالشمول من حيث أن القدرة على صناعة القرارات ينبغي أن تتوافر في جميع الأفراد وعلى مختلف مواقعهم.

عناصر عملية اتخاذ القرار

يعتبر الباز (1996) عملية اتخاذ القرار على اختلاف أوضاعها تتكون من خمسة عناصر أساسية وهي:

1- الخلفية النظرية المتكاملة للمشكلة أو الموضوع المراد اتخاذ القرار بشأنه.

2- متخذ القرار والذي يمتلك سلطة اتخاذ القرار ولديه القدرة على اتخاذ قرار رشيد.

3- مجموعة البدائل والإجراءات والحلول الممكنة التي تواجه متخذ القرار.

4- مجموعة من العلاقات تربط بين البدائل المتاحة وتساعد في تحديد أولويات ترتيب البدائل.

5- الاختيار لأحد البدائل عن طريق الإجراء العلمي من متخذ القرار.

كما حدد الهدهود (1996) عناصر عملية اتخاذ القرار بالعناصر التالية:

1- **الأهداف**: إن القرار يتخذ لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف التي يراد تحقيقها.

2- **الدوافع**: تمثل قوى دافعة تسهم في توجيه الفرد أو الجماعة إلى اختيار أنماط السلوك التي تنفق بدرجة كبيرة مع رغباتهم.

3- **الفترة الزمنية:** يتحدد كل قرار عادة في ضوء ما يسبقه من قرارات زمنية معينة.

المناخ الاجتماعي والتنظيمي: إن المناخ الاجتماعي والتنظيمي الذي يتخذ فيه القرار أو يحيط بمتخذ القرار يتضمن عدة جوانب تمتد إلى البيئة المحيطة والمجتمع, كما يتضمن أيضاً الموارد المتاحة.

وقد عد جريجوري و كلمن (Gregory and Cleman, 2001) مجموعة من العناصر الأساسية لعملية اتخاذ القرار هي:

1- تحديد سياق القرار.

2- تحديد القيمة من القرار.

3- فهم الغموض في الموقف.

4- تحري العواقب المترتبة على القرار.

5- جودة المعلومات.

6- ابتكار البدائل للقرارات.

7- المفاضلة بين القرارات.

8- النقاش الجماعي للوصول لقرار.

ويذكر القرعان (2003) عناصر عملية اتخاذ القرار هي:

1- **عنصر المشكلة:** هو عنصر أساس من عناصر القرار ولابد من تحديد المشكلة بشكل دقيق والتعرف على حجمها وارتباطها بالمشاكل الأخرى وتحديد أجزائها والتعرف على خلفيتها.

2- **تعدد الحلول والبدائل المتاحة:** لابد أن يكون القرار مدروساً وناتجاً عن عملية المفاضلة والموازنة الرشيدة الفعالة بين العديد من الحلول والبدائل المتاحة وأن يتصف الخيار عن غيره بالأفضلية للمواجهة وتحقيق الأهداف حسب الإمكانات المتاحة.

3- **عنصر استمرارية القرار وقابليته للبقاء:** أي أن يكون القرار قابلاً للتعديل والتطوير بما يتفق عقلياً مع الحل الأمثل للمشكلة التي يواجهها وبما يحقق الهدف المرغوب.

وتضيف طعمة (2006) ثلاثة عناصر أساسية أخرى في عملية اتخاذ القرار وهي:

1- **النتائج المحتملة أو المتوقعة للقرار:** وتتضمن محاولة لتخيل ماذا سيحدث إذا اعتمد مخطط معين بشأن قرار معين أو كان على وشك التنفيذ.

2- **المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار:** ويتعلق بالمواد المتاحة لمتخذ القرار التي يستطيع التصرف بها وأنواع الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها لتنفيذ الحل المقترح.

3- **أهداف متخذ القرار:** حيث تتخذ الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها حسب الحاجات أو الرغبة في تصحيح واقع معين.

أما الريماوي وآخرون (2004) حدد عناصر عملية اتخاذ القرار كما يلي:

1- المعلومات: هي المعرفة حول القرار وآثاره وبدائله واحتمالية حدوث كل بديل وبعض متخذي القرار يميلون للبحث عن معلومات تزيد عما هو مطلوب لذا تنشأ مشكلات منها:

أ- تأخير القرار.

ب- تراجع قدرة متخذ القرار نتيجة لعدم قدرته في التعامل مع المعلومات المتنوعة.

جـ- الاستخدام الانتقائي للمعلومات.

د- التسرع في اتخاذ القرار أو تجميده.

2- البدائل: ويمكن تحديدها من خلال عملية البحث وان البحث عن بدائل موجودة مسبقا تؤدي الى قرارات اقل فاعلية.

3- المعايير: وهي السمات والشروط والمتطلبات الواجب توافرها في كل بديل.

4- الأهداف: ويخطئ العديد من متخذي القرار حينما يضعون البدائل من دون التفكير بأهدافهم المطلوب تحقيقها.

5- **التفضيلات**: وتعكس فلسفة متخذ القرار على ان قيم المتعلم هي التي تحدد تفضيلاته.

6- **نوعية القرار أو جودة القرار:**

هو تقدير ما إذا كان القرار جيدا أو سيئا وان نوعية القرار لا ترتبط بمخرجاته، فالقرار الجيد قد يحدث مخرجا جيدا أو سيئا والقرار السيئ قد لا يعتمد على المعلومات ويمكن أن يكون له ناتج جيد.

مراحل اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية معقدة لها مراحل متعددة وقد اختلفت أراء العلماء والباحثين بشأن هذه المراحل ومنها:

يعرض (Crain, 1993) ست مراحل ينبغي المرور بها خلال اتخاذ القرار حيال مشكلة أو قضية ما وهي:

1- **التخطيط**: وخلال هذه المرحلة يجب الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما المشكلة أو القضية ؟
- ما المعلومات السابقة التي يحتاج إليها متخذ القرار حول المشكلة أو القضية ؟
- ما المعلومات الجديدة التي يحتاج إليها متخذ القرار حول المشكلة أو القضية ؟
- ما الإجراءات التي ينبغي على متخذ القرار إتباعها ؟
- ما الفائدة التي تترتب على اتخاذ القرار ؟

2- **إحراز البيانات**: خلال هذه المرحلة يتم تحديد البيانات والمعلومات التي ينبغي الحصول عليها للمساعدة في اتخاذ القرار حول المشكلة أو القضية.

3- تنظيم البيانات: وخلال هذه المرحلة يتم تحديد أفضل الأساليب لتنظيم وترتيب وعرض ما تم التوصل إليه من معلومات وبيانات حول المشكلة أو القضية.

4- **تحليـل البيانـات:** وخـلال هـذه المرحلـة يـتم تحديـد كيـف تتـواءم البيانـات والمعلومات فيما بينها , وما العلاقة بينها ؟ وكيف يتم تحليلها على أفضل نحـو بمـا يحقـق أقصى استفادة لمتخذ القرار ؟

5- **تركيب البيانات:** وفي هذه المرحلة يتم التوصل إلى أراء وحلول يـتم تكوينهـا عـلى ضوء البيانات الدقيقة التي تم تحليلها حول القضية أو المشكلة.

6- **اتخاذ القرار:** وهذه هي المرحلة الأخيرة حيث يجب على متخذ القرار الإجابة عن عدة تساؤلات هي:

- ما القرار الذي يجب اتخاذه ؟
- ما البدائل المتاحة للقرار ؟ وما مسوغات كل بديل ؟
- ما التتابع المنطقي الذي مكن أن تتخذه البدائل ؟
- ما النتائج المترتبة عل اختيار كل بديل ؟ وبأية درجة ؟
- ما القيم الكامنة وراء كل بديل ؟ وكيف ترتبط به ؟
- ما أفضل البدائل الذي تم اختياره ؟

ويرى زيتون (2002) أن مراحل اتخاذ القرار هي:

1- تحديد موقف اتخاذ القرار (أي تحديد القضية).

2- جمع المعلومات المرتبطة بالقضية.

3- تحديد أو توليد البدائل وتبعاتها.

4- تحديد تتابع البدائل.

5- اختيار أفضل البدائل (اتخاذ القرار).

كما حدد محمود(2006) مراحل عملية اتخاذ القرار بالخطوات الآتية:

1- تحديد الهدف من اتخاذ القرار.

2- الوصف والتشخيص.

3- وضع الحلول البديلة.

4- المفاضلة بين البدائل.

5- تنفيذ ومتابعة القرار.

6- تقييم النتائج.

أما (الزغول والزغول، 2009) فيرى أن عملية اتخاذ القرار تمر بثمان مراحل وهي:

1- التعرف على المشكلة.

2- تحديد الأهداف.

3- جمع البيانات.

4- تطوير البدائل.

5- تقويم البدائل.

6- اختيار البديل المناسب.

7- تنفيذ القرار وتقويمه.

وينقل الزيادات والعدوان (2009) وأبو جادو ونوفل (2010) عن بوكراس (2001) المراحل التي تسهم في اتخاذ القرارات الصحيحة وهي:

1- تحديد الهدف (تشخيص المشكلة).

2- جمع المعلومات من مصادر متنوعة.

3- حصر كافة العوامل المؤثرة (تحليل سبب المشكلة).

4- وضع البدائل المناسبة (الحلول المتاحة).

5- اختيار البديل الأنسب (اتخاذ القرار).

6- التنفيذ الذي يتسم بالمرونة.

7- التقييم ويتضمن عملية إصدار حكم عن فاعلية القرار الذي تم اتخاذه.

كما حدد (جروان، 2011) عملية اتخاذ القرار بست مراحل وهي:

1- تحديد الهدف أو الأهداف المرغوبة بوضوح.

2- تحديد جميع البدائل الممكنة والمقبولة.

3- تحليل البدائل بعد تجميع معلومات وافية عن كل منها باستخدام معايير محددة.

4- ترتيب البدائل في قائمة أولويات حسب درجة تحقيقها للمعايير الموضوعة.

5- أعادة تقييم أفضل بديلين أو ثلاثة في ضوء المخاطر التي ينطوي عليها كل بديل والنتائج المحتملة التي ظهرت بعد مرحلة التحليل الأولي.

6- اختيار أفضل البدائل من بين هذه البدائل التي أعيد تقييمها في الخطوة السابقة واعتماده للتنفيذ.

أن مراحل اتخاذ القرار متعددة ومرتبطة مع بعضها البعض , حيث يؤدي اتباعها والعمل بها من قبل الطلبة على نحو متسلسل وبشكل فعال من أجل حل القضايا التي تطرح من قبل المدرس في الصف أثناء التدريس وحتى في الحياة اليومية , وهي تتضمن برأينا الاتي:-

1- تشخيص المشكلة:

وهو التعرف على المشكلة الاساسية وابعادها وتحديد طبيعة المشكلة والموقف الذي تسبب المشكلة والوقت الملائم للتصدي لحل واتخاذ القرار المناسب بشأنها ويمكن صياغة المشكلة بسؤال محدد وواضح من اجل التمكن بعدم التشتيت في محاولة الحل لأنه كلما كانت المشكلة واضحة ومحددة تسهلت في اجراءات جمع البيانات ووضع الفروض التي تساعد في وضع الحلول واتخاذ قرارات صحيحة ومناسبة.

2- **جمع البيانات والمعلومات:**

وتتطلب جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة وكلما كانت المعلومات التي يحصل عليها متخذ القرار متعددة واصيلة وحقيقية والمحايدة والملائمة اعانته على اتخاذ القرارات بسهولة واطمئنانه عل القرارات المتخذة لانها بنيت على اساس بيانات دقيقة وصحيحة وعليه ان يجمع كل ما بوسعه من بيانات من مصادرها الاولية الاساسية واذا احتاجت احصائيات كمية او نوعية او نصوص قانونية سابقة قبل وجود المشكلة تساعده على عمليات التحليل الدقيق والمقارنة والوصول الى المؤشرات والخلاصات التي تؤدي به الى اتخاذ قرارات صحيحة لحل المشكلة.

3- **تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:**

وتحتاج الى تصنيف وتبويب البيانات التي تم الحصول عليها وتجميعها بحسب النوع والمصدر والموقف وترتيبها بحسب الاهمية وهذا كله يتطلب قدرات خاصة من التفكير السليم المبدع والدراية والخبرة والمعرفة بحيثيات الامور في الاختصاص والتفكير المنطقي لربط هذه المعلومات المصنفة واتخاذ الملائم منها.

4- **اختيار البديل المناسب:**

وهنا تكون المرحلة مكملة لسابقتها من خلال تفصيل الملائم منها والحصول على الانسب بحسب المشكلة وطبيعتها والاعتبارات التي تعتمدها المؤسسة ضمن الفلسفة والاهداف التي تمت انشائها فيختار ما يحقق هذه الاهداف ضمن السياقات التي تمت دراستها والنظر بدراية لمحيط وبيئة المشكلة ومسبباتها لوضع حلول جديدة لمعالجة المشكلة بشكل علمي يضمن النجاح.

5- متابعة تنفيذ القرارات المتخذة:

بعد اتخاذ القرار وتطبيقه على الواقع لمعرفة مدى إمكانيته في حل المشكلة يحتاج المتابعة الذكية عن قرب ولا يعتمد على الانطباعات او الآراء وانما التفحص الدقيق والعلمية والمتابعة الشاملة المبنية على اسس منطقية لضمان استمرار النجاح ويبقى هذا التقويم مستمراً ومتابعاً فالغرض من التقويم هنا لمعرفة بيانات المعالجة وسبل وديمومة ومتطلبات النجاح وهذا يساعد المؤسسة التربوية في عمليات اتخاذ قرارات لاحقة ومتابعة تضمن الحل الامثل لهذه المشكلة التي تمت معالجتها وبحسب القرارات المتخذة.

مهارات اتخاذ القرار

اعتبر بعض الباحثين أن مراحل أو خطوات عملية اتخاذ القرار تتضمن مهارات هي نفسها مهارات اتخاذ القرار ,كما ذكر والكر وآخرون (Walker,et,al, 2004) وهي:

1- التعرف على الموقف المشكل.

2- تحليل الموقف.

3- التفكير في الأهداف.

4- البحث عن البدائل.

5- اختيار أفضل البدائل.

6- وضع القرار موضع التنفيذ.

7- تحمل مسئولية صنع القرار.

8- تقويم النتائج.

وترى السرور (2005) أن مهارات اتخاذ القرار من المهارات المركبة التي تتكون من مجموعة مهارات تفصيلية تتمثل في:

1- تحديد الهدف.

2- تحديد المتغيرات.

3- تحليل المتغيرات.

4- التحكم في المتغيرات.

5- تقييم أثر المتغيرات.

6- اختيار أفضل المتغيرات.

وحدد المحيمد (2005) أن مهارات اتخاذ القرار هي كالتالي:

1- مهارة الأولويات المهمة.

2- مهارة البدائل والاحتمالات والخيارات.

3- الأخذ بجميع العوامل.

4- النتائج المنطقية.

5- الأهداف ومعالجة الأفكار.

ويصنف جروان (2011) اتخاذ القرار ضمن خمسة أنواع من التفكير تندرج تحت مظلة التفكير المركب , واعتبره ضمن استراتيجيات التفكير وحدد المهارات التي تندرج تحت اتخاذ القرار:

1- تحديد الهدف.

2- توليد حلول ممكنة.

3- دراسة الحلول.

4- ترتيب الحلول حسب الأفضلية.

5- تقويم أقوى حلين أو ثلاثة.

6- اختيار أفضل الحلول.

ويرى نوفل وسعيفان (2011) أن مهارة اتخاذ القرار هي واحدة من مهارات التفكير المركبة التي تشمل: المفاهيم وحل المشكلات واتخاذ القرارات التي تهدف إلى اختيار أفضل قرار أو فعل.

أما رضوان (2012) فقد حددت ست مهارات أساسية وهي:

1- فهم الموقف المشكل الذي يحتاج إلى قرار.

2- تحديد الهدف من اتخاذ القرار.

3- طلب المساعدة الذهنية من الآخرين للإفادة من أرائهم في اتخاذ القرار.

4- البحث عن البدائل لاتخاذ القرار.

5- توقع النتائج للقرار المتخذ.

6- اختيار البديل ليكون هو القرار المتخذ.

ومن خلال ما سبق نرى أن هناك تداخلات بين ما يعرف بمراحل اتخاذ القرار أو خطوات اتخاذ القرار أو مهارات اتخاذ القرار ويتفق معظم الباحثين أن عملية اتخاذ القرار تتكون من مجموعة من المهارات: تحديد الأهداف والترتيب والاستشارة والفهم والتنبؤ والتحليل والتقييم واختيار البدائل.

ومن خلال اطلاعنا على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة التي تناولت اتخاذ القرار منها دراسة (حكيم , 2008) ودراسة (الزيادات ,2009) ودراسة (السمارات ,2009) ودراسة (رضوان , 2012) , حددنا مهارات اتخاذ القرار المقترحة في هذه المؤلف كالاتي.

المهارة الأولى: التعرف على الموقف المشكل الذي يحتاج إلى قرار

هـــي التجزئـــة والتقســـيم وتفتيـــت الموقـــف المشـــكل إلى أدق عنـــاصره ومعرفـــة طبيعة العلاقات بينها وتحديد أوجه الـنقص فيهـا حتـى يـتم جمـع معلومـات أكـثر حـول الموقف ومحاولة تجاوز ذلك الغموض.

أن الطريقة التي تدرك فيها المشكلة هي التي تحدد لنا كيفية حلها فالحل يقـوم عـلى الفهم , حيث تعتبر خطوة فهم المشكلة هي البداية الأساسية للحل فمهـارة فهـم الموقـف المشكل هي الخطوة الأولى من عملية صنع القرار.

المهارة الثانية: تحديد الأهداف المرغوبة لاتخاذ القرار

بعد تحديد المشكلة ينبغي تحديد الهدف من القرار وما المطلوب تحقيقه مـن خـلال هذا القرار ووضع قائمة بكل الأهداف المرجوة منه حسب أهميتها وكيف سيساهم القـرار بحل المشكلة أو تقليل حجمها.

هي صياغة الهدف والغاية النهائية من وراء عملية اتخاذ القرار والحكم عـلى أمكانيـة تحقيقها وواقعيتها وترتيبها حسب أهميتها.

المهارة الثالثة: طلب المساعدة الذهنية من الآخرين للإفادة من أرائهم في صنع القرار

مشاركة الآخرين في التفكير لحل المشكلة واخذ أرائهم وقراراتهم الخاصة لحل المشكلة يمكن أن يكون الأسلوب السريع والسهل لاتخاذ القرار.

وهي طلب وقبـول المسـاندة المعرفيـة مـن الآخـرين وتمييـز الأفـراد الـذين يصـلحون لتقديم المساندة المعرفية وإعطاء أحكام على جودة آراء الآخرين.

المهارة الرابعة: تحديد جميع البدائل الممكنة لاتخاذ القرار

هي عملية بناء علاقات جديدة وتوليف أفكار في إطار مرجعي جديد أو البحث عن إمكانات جديدة للمعلومات المتوفرة.

وهي تحديد البدائل الممكنة وتوليد بدائل جديدة في حال فشل البديل في حل المشكلة التي أتعرض لها أو عدم توافره.

المهارة الخامسة: التنبؤ بالنتائج الممكنة لاتخاذ القرار

هي تمزج بين استخدام الخبرات السابقة وبناء الاحتمالات المستقبلية ومهارة التخيل,إذ لا تكون الخبرات السابقة وحدها كفيلة بان يعتمد عليها الفرد لرسم صور ذهنية لما ستكون عليه نتائج القرار المتخذ فيحاول الفرد أن يبتدع تصوراً للمستقبل من صنع خياله.

وتظهر مهارة التنبؤ لدى الطلبة من خلال تصور أو توقع نتائج معينة بالاستناد إلى مواقف معينة ومن المحتمل أن تكون هذه النتائج أحداثاً مستقبلية.

المهارة السادسة: اختيار القرار الملائم

تعتبر عملية الاختيار النهائي بين البدائل المتاحة لحل المشكلة هي المرحلة المميزة في عملية اتخاذ القرار فبعد تحليل البدائل وفحصها يجد متخذ القرار نفسه في موقف يسمح له بتحديد البديل والارتباط بالقرار ويحتم وضع الخطط البديلة في حالة ظهور مخاطرة من نوع ما.

وهي تهيئة النفس للتكيف مع النتائج التي ستترتب على القرار المتخذ والقدرة على إحلال وتنفيذ قرارات بديلة في حال ظهور فشل القرار الأول.

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

هناك الكثير من العوامل التي تؤثــر في نوعيـة القرارات المتخذة من بينها العوامل الشخصية أو التكوين الشـخصي لمتخـذ القـرار إذ أن النـواحي السـايكلوجية لمتخـذ القـرار ودوافعه وقدراته وإمكاناته عنصراً حاسماً في هذه العملية, كما تؤدي العوامل الاجتماعيـة والثقافية والحضارية والاقتصادية التي تمثل البيئة التي تتخذ فيهـا القـرارات دوراً كبـيراً في نوعيـــة القرارات التي يمكن اتخاذها أما توقيت اتخـاذ القرار والوقت المتاح أمام متخــذ القرار فيعدّ كذلك من العوامل المؤثرة في القـــرارات المتخذة, ولا شـك أن العمـل كفريـق وإشراك الآخرين في اتخاذ القرارات من العناصر المهمة في اتخاذ قرارات حكيمة.

وعلى الرغم من تعدد القرارات التي يتخـذها الفـرد بأوقـات مختلفـة،فأن العوامـل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية وإذا ما تداخلت هـذه العوامل بقوة فأنها تقود أحياناً إلى قرارات خاطئـة ولهـذا فـأن اتخـاذ أي قـرار مهـما كـان بسيطاً وذات أثر ومدى محدودين فأنه يستلزم منا التفكير في عدد مـن العوامـل مختلفـة التأثير على القرار بعضها خارجية وبعضها داخلية وبعضها سـلوكي أو أنسـاني، بالإضـافة إلى عوامل كمية أخرى.

ويذكر(المنصور،2000)،عدد من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وهي:

1- عوامل البيئة الخارجيةExternal Environment :

وتتمثل في الضـغوط الخارجيـة القادمـة مـن البيئـة المحيطـة التـي يعمـل الفـرد في وسطها، والتي غالباً ما تكون خارج سيطرتهُ وتشمل العوامل الآتية:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الحياتية كافة.

- المعلومات غير الدقيقة والزائدة،يجب تلافيها لأنها تؤدي إلى قرار غير رشيد.

- الزمن المتاح لاتخاذ القرار، وكلما أعطي الفرد الوقت الكافي كان قراراتهُ سليمة.

2- عوامل البيئة الداخلية Internal Envirnment:

وهذه تتمثل بالعوامل الآتية:

- عدم وجود نظام للمعلومات يفيد متخذ القرار بشكل مفيد وجيد.

- عدم وضوح درجة العلاقات بين الأفراد.

- درجة المركزية،وحجم مجموعة الأفراد ومدى انتشارها الجغرافي.

- درجة وضوح الأهداف الأساسية.

- مدى توافر الموارد المالية والبشرية.

3- عوامل شخصية ونفسيةDecision Maker Influence :

وتشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار، وهذه العوامل تنقسم إلى نوعين:

أ- عوامل نفسية:وهذه تتعلق ببواعث داخلية للفرد، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل بهِ وأثرهُ في عملية اتخاذ القرار، وبخاصة في مرحلة اختيار البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة.

ب- عوامل شخصية:وتتضمن الدافعية والأهداف ومستوى الطموح والاتجاهات والميول أو عوامل عقلية مثل القدرات والكفاءات والخبرات التي يمتلكها الشخص وأسلوب معالجتهُ للمعلومات المتاحة أمامهُ وهذا يسهل عملية اتخاذ قرارات سليمة.

أما(نبيل،2011) يذكر عدد من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

- التكوين الشخصي لمتخذ القرار حيث أن النواحي السيكولوجية لمتخذ القرار ودوافعه وقدراته وإمكانياته عنصراً حاسماً في العملية.

- لا يستطيع التنبؤ بالنتائج المتوقع حدوثها مما يجعل صعوبة القرار المتخذ.

- العوامل الاجتماعية والثقافية والحضارية والاقتصادية التي تمثل البيئة التي تتخذ فيها القرارات أهمية كبرى في نوعية القرارات التي يمكن اتخاذها.

- توقيت متخذ القرار والوقت المتاح أمام متخذ القرار.

- العمل بشكل فريق وإشراك الآخرين في اتخاذ القرار من العناصر المهمة في اتخاذ قرارات حكيمة.

- خبرات متخذ القرار السابقة أو نقص المعلومات والبيانات تؤثر سلباً في اتخاذ القرار السليم.

ويحدد(عطية،1999) المشار أليه في (الزهراني،2010) العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار هي:

- قصور الإدراك: حيث يتأثر أدراك الشخص بالقيم والاتجاهات والأفكار التي يتمسك بها.

- نقص المعلومات المتوافرة حول المشكلة: أو عدم دقتها نتيجة لعدم توافرها أو لصعوبة الحصول عليها أو أنها تستغرق وقتاً طويلاً لتوافرها كما أن توافر هذه المعلومات لا يضمن بالضرورة دقتها، وصحتها بشكل تام مما ينعكس على رشد القرار.

كفاية نظام الاتصالات بحيث تصل المعلومات في الوقت المناسب لاستعمالها في اتخاذ القرار.

ويذكر السكارنة (2010) أن مراحل عملية اتخاذ القرار تتأثر بأربعة جوانب هي:

1- البواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذه لقرار.

2- البيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساس الذي يوجه الفرد إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه ومن ثم اتخاذه له.

3- دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال تحديد الأهداف له وإتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم ومده بالمعلومات والبيانات والبدائل وإسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

4- النسق القيمي الذي يحكم المجتمع فمن البديهي أن أي تنظيم لا يقوم في فراغ , ولكنه يباشر نشاطه في المجتمع وللمجتمع فكل منهما يؤثر في الأخر ويتأثر به.

فيما يرى (Santrock,2011) أن عملية اتخاذ القرار تعني تفكير يمكن أن يتأثر بعدد من المتحيزات تحيز التأكيد واعتقاد المثابرة والثقة المفرطة والإدراك المتأخر, فالمراهقون الأكبر سناً يتخذون قرارات أفضل من المراهقين الأصغر وكذلك في حالة الهدوء من حالة الاستثارة العاطفية , والسياق الاجتماعي وخاصة بحضور الأقران.

أما غباري وأبو شعيرة (2011) يشيران إلى أن هناك عدداً من العوامل التي تعيق أو تؤثر عملية اتخاذ القرار وهي:

1- العجز عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً ودقيقاً وعدم تحديد عمق المشكلة.

2- عدم القدرة على الإلمام بجميع الحلول المتوفرة للمشكلة مما يؤدي إلى اختيار بديل هو أقل أهمية من الحل المناسب.

3- العجز عن القيام بعملية تقييم جيدة ومثلى بين البدائل.

4- تقيد الفرد وتأثره بقدراته الفكرية والمهارية والجسمانية وكذلك عاداته وانطباعاته الخارجة عن إرادته.

5- الفرد محدد بقيمه الاجتماعية والفلسفية والأخلاقية وكذلك تقيده بمصادر معلوماته وخبرته عن الأشياء.

6- عنصر الوقت غالباً ما يسبب ضغطاً على متخذ القرار.

المدارس العلمية لاتخاذ القرار

ذكر(الزهراني,2010) أن هناك عدد من المدارس التي اهتمت بتفسير عملية اتخاذ القرار وهي :

1- **المدرسة الواقعية:** تنظر هذه المدرسة إلى عملية اتخاذ القرارات بطريقة علمية وعملية في ذات الوقت، وتعتمد هذه الطريقة على اتخاذ القرارات في ضوء دراسة المشكلة الحالية والبدائل المتاحة أمام حل المشكلة وتكلفة كل بديل في ضوء الإمكانيات المتاحة والظروف البيئية المحيطة.

2- **المدرسة الإستراتيجية:** وهي ذات نظرة شمولية إلى المواقف كافة داخل المنظمة(الفرد،والجماعة)،في أثناء المفاضلة بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار في ضوء الإستراتيجية العامة التي تنتهجها المنظمة وبناءً على ذلك تتصف القرارات الناتجة أحياناً بأنها غير سليمة نظراً لوجود متغيرات إستراتيجية تلعب دوراً في ترجيح البديل الأمثل الذي يتخذ في بناء عملية اتخاذ القرار.

3- **المدرسة المختلطة:** وتمثل هذه المدرسة اتجاها توفيقاً يساير معطيات الواقع لكل موقف أو مشكلة تستلزم اتخاذ قرار ما، في ضوء الإطار الاستراتيجي العام الذي تنتهجه المنظمة.

أنواع القرارات:

ترجع أهمية دراسة القرارات لما يترتب عليها من تحديد الأساليب والإطراف التي تعتمد لاتخاذ كل نوع منها وتحديد وسائل تنفيذها والآثار التي تترتب على كل نوع، وتختلف وتتعدد أنواع القرارات وذلك لأن نوعية القرار تختلف تبعاً لاختلاف طبيعة المشكلة ومتخذ القرار والإفراد الذي يتعامل معهم وطريقة اتخاذ القرار والظروف المحيطة بالقرار والوقت المتاح لاتخاذهُ.

ويمكن تقسيم أنواع القرارات كالآتي:

1- القرارات وفقاً للمستويات الوظيفية لمتخذها وأهميتها: وهذه تنقسم إلى:

- **القرارات الإستراتيجية:** وهي القرارات التي تتخذها المنظمة في المستويات العليا بالمنظمة ولها تأثيرات هامة نظراً لأهدافها المتعادلة ومن أمثلتها القرارات الخاصة بالسياسة التعليمية، والمناهج الدراسية، والتقويم التربوي، والامتحانات.

- **القرارات التشغيلية**: وهي القرارات التي تختص بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات داخل المنظمة حيث يقوم كل فرد في موقعهُ بصنع القرارات التقنية المرتبطة بطبيعة عمله.

- **القرارات التكتيكية**: وهي التي تهتم بالهيكل والبناء التنظيمي للمنظمة وتوزيع العمل وقنوات الاتصال وتوفير الموارد البشرية والمالية والبيانات.

2- القرارات وفقا لظروف اتخاذها: تختلف الظروف التي يتم اتخاذ القرار فيها على حسب درجة التأكد من المعلومات المتوافرة لصانع القرار وتقسم وفقاً لظروف اتخاذها إلى:

- **قرارات تتخذ تحت ظروف التأكد Certainty**: تتوفر في هذه الحالة البيانات والمعلومات الكاملة بحيث يمكن قياس العائد المترتب على كل منها بما يجعل القرار عملية واضحة محددة ومحسوبة تماماً.

- **قرارات تتخذ تحت ظروف عـدم التأكـد Uncertainty**: ويحـدث عنـدما لا يكـون لدى صانع القرار أي فكرة عن النتائج التي قد تؤدي إليها أي من البدائل، وتظهر عندما لا تتوافر بيانات يعتمد عليها القرار على الرغم من وضوح الهـدف الـذي يسـعى إليـه صـانع القرار،ويجد صانع القرار أن نتائج القرار هي مسألة صدفة.

- **قرارات تتخذ تحت ظروف المخـاطرةRisk**: وفيهـا تكـون الأهـداف المـراد تحقيقهـا واضحة والمعلومات الجيدة متاحـة،إلا أن النتـائج التـي تـؤدي إليهـا البـدائل هـي مسـألة صدفة مهما كانت المعلومات الكافية متاحة لتحقيق النتـائج الجيـدة لكـل بـديل، وبـذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قرارهُ بدلالة التوزيعات الاحتمالية.

3-القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها:

- **القرارات المبرمجة**: وهي القرارات التي تتبع خطوات محددة مسبقاً، ويكـون صـانع القرار على دراية بالموقف الذي تتخذ فيه القرارات المبرمجة وتتضمن القـرارات الروتينيـة والمتكررة.

- **القرارات غير المبرمجة:** وتظهر عندما تكون المشكلات جديدة نـادرة أو غـير واضـحة التركيب فتتطلـب هـذه المشـكلات قـرارات غـير مبرمجـة وتتطلـب تفكـير طويـل وجمـع المعلومات والبيانات الوافية بالإضافة إلى أجـراء البحـوث والدراسـات واسـتطلاعات الـرأي تمهيداً لاتخاذها.

4- القرارات حسب درجة تحقيقها للنتائج:

ويصنف هذا النوع من القرارات إلى نوعين هما:

- **القرارات الرشيدة**: هي القرارات التي تكون نتائجها جيدة وتؤدي إلى حل المشكلة.

- **القرارات غير الرشيدة**: هي القـرارات التـي لم تـؤدي إلى النتـائج التـي وضـعت مـن أجلها أو لم تحقق منها سواء أكان جزء بسيط منها.

5- القرارات وفقاً لشكل القرار:

تصنف القرارات على وفق شكل إصدارها والإجراءات التي تسبق اتخاذها إلى:

- **القرارات المكتوبة والشفوية:** فالقرارات المكتوبةWritten وهي التي تكون في صيغة(لائحة، وتعليمات وأوامر مكتوبة) أما الشفوية Verbal فتصدر بصيغة الكلمة المنطوقة وليس الكلمة المكتوبة.

- **القرارات الصريحة والضمنية:** فالقرار الصريح يُعبر عنهُ صراحة أما الضمنية فلا يتم التعبير عنها بصراحة.

6- القرارات على وفق أساليب اتخاذها: وتشمل ما يلي:

- **القرارات الوصفية(الكمية)**: ويتم اتخاذه اعتماداً على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبراتهُ وتجاربهُ ودراستهُ للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة.

- **القرارات المعيارية(الكمية)**: وتتخذ اعتماداً على الرشد والعقلانية لمتخذها والاعتماد على القواعد والأسس العلمية التي تساعدهُ على اتخاذ القرار ويفترض فيها وضوح الأهداف وموضوعية متخذيها وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها وتوافر الخبرات والاختصاصات وتفهم العوامل المؤثرة في اختيار البديل المناسب.

7- القرارات حسب زمن اتخاذها: وتنقسم إلى:

- **قرارات سابقة الحدث**: وفيها يتخذ القرار قبل الظروف الخارجية أو الظروف الأخرى الطارئة وفيها يمنع تطور المشكلة وتطورها.

- **قرارات عكسية(رد فعل):** وفيها يستجاب للظروف الخارجية باتخاذ القرار وينتظر وقوع الحدث أو الظرف ليتخذ القرار فيكون رد فعل لظهور الظرف.

8- قرارات فردية وجماعية: وتنقسم إلى:

- **القرارات الفردية:** هي التي ينفرد فيها متخذ القرار من دون مشاورة الآخرين.

- **القرارات الجماعية** فهي ثمرة ومشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين بموضوع القرار.

أسباب اتخاذ القرار

هناك مجموعة من الأسباب التي تحفز الفرد الى القيام بعملية اتخاذ القرار وهي:

1- مجموعة من الخيارات المعقدة التي تتطلب منا القيام باتخاذ القرار.

2- فرص متخذ القرار متنوعة ومتدرجة من حيث السهولة والصعوبة.

3- الظروف المتعددة التي تحيط بعملية اتخاذ القرار والتي لابد من إدراكها والإحاطة بها لتحسين اتخاذ القرار.

4- معالجة المشكلات التي تتعلق بالأفراد او القرارات التي تصدرها المؤسسة التربوية والتعليمات التي تبرز من خلال التعامل معها او التغير الحاصل بالمعلومات او المستجدات والمفاهيم الجديدة او الظروف البيئية المحيطة التي تغيرت وتتطلب معالجة ودراسة لهذه التغيرات.

5- التغير الواضح الحاصل بالمؤسسة سواء كان النجاح الكبير او الفشل الذي تحققه المؤسسة التربوية لدراسة الوضع القائم الجديد من خلال اجراء الدراسات التحليلية للأسباب والمعالجات من اجل الوصول الى الحلول المناسبة.

6- متابعة الخطط ودراستها وتقويمها ومراقبة سير العمل وفق التخطيط والمهام المرسومة بعرض المعالجات واتخاذ قرارات بموجبها والتي تؤدي الى تشخيص نقاط الضعف وتطوير المؤسسة التعلمية التربوية.

7- المراجعات السنوية الشاملة للأداء واسس تقويم العاملين والتي تتطلب اتخاذ قرارات جريئة وتشخيص نقاط الضعف والقوة للمحاسبة والترفيع او الدعم للعاملين والمشتركين فرادى وجماعات في عوامل النجاح او الاخفاق.

8- ادخال البرامج الجديدة والتي تتطلب اتخاذ القرارات باختيار الانسب والافضل والاليات الموجهة لعمليات الاختيار والتطبيقات الجديدة.

9- اجراء التعديلات على الخطط الموضوعة وتحديد المعايير اللازمة بذلك في دورات مستمرة مع استمرار عمل المؤسسة التربوية نفسها.

10- ما يتطلبه من اجراءات في مستجدات تمليها طبيعة عمل المؤسسة التربوية بالحاجة للتخصصات الدقيقة وما يحتاجه من اتخاذ قرارات بعمليات النقل او الاستضافة او التقليص او زيادة الموارد البشرية والمالية وفق الحاجات التي يتم اتخاذ القرارات بشأنها واعتبارها مناسبة لوضع المؤسسة التربوية.

معوقات اتخاذ القرار

أن اتخاذ القرارات بدءً من تحديد المشكلة أو الهدف وجمع المعلومات والبحث عن حلول بديلة واختيار البديل الأفضل وانتهاء بالتنفيذ والتقويم ليس دائماً بالعملية السهلة وذلك لأن المشكلات التي تواجه صانعي القرارات من خلال هذه المراحل عديدة ومتشعبة هذه المشكلات تعوق اتخاذ القرارات المناسبة،وفي مقدمة هذه المعوقات هي:

1- قصور البيانات والمعلومات:

إذ تعتبر شرطاً أساسياً لتحديد المشكلة وفي تحليلها وفي الاختيار بين البدائل وفي التنفيذ والمتابعة والتقويم،وكلما كانت البيانات غير متوفرة بالدرجة والدقة المطلوبة كلما شكل ذلك صعوبة في عملية اتخاذ القرار.

2- التردد(عدم الحسم):

وهو ما ينتاب صانع القرار من حيرة في اختيار البديل الأفضل ومن أسبابه ما يلي:

-عدم القدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.

- الخوف والشك والريبة، نتيجة تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار.

- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها على وجه غير راض.

- الالتزامات الغير مقبولة كالذاتية لمتخذ القرار نفسه والتكاليف وغيرها.

3- ضعف الثقة المتبادلة:

عند وجود عدم الثقة والوفاق بين الأفراد فأنها لا تشجع على إصدار قرارات سليمة.

4- وقت القرار:

كثيراً ما تفرض ضغوط لاتخاذ قرار في عجلة من الوقت تحول من دون أجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف أو المشكلة، مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منهُ.

5- شخصية متخذ القرار:

يلعب السلوك الإنساني دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرار،حيث يتأثر متخذ القرار بمؤثرات خارجية(كالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية)أو نتيجة مؤثرات داخلية(كالضغوط النفسية،واتجاهاته ومعتقداتهُ وقيمهُ وأفكاره وخبراتهُ) وهذه المؤثرات تفقد الموضوعية لدى متخذ القرار،ومن ذلك فأن شخصية متخذ القرار يمكن أن تشكل أحد معوقات اتخاذ القرار السليم.

6- عدم المشاركة في اتخاذ القرار:

تعدّ المشاركة أحد مظاهر الديمقراطية لأنها تزيد في تحقيق الرشد والعقلانية في اتخاذ القرار الصائب.

وهناك مجموعة اخرى من معوقات اتخاذ القرار وهي:-

1- **التنظيم الخاطئ للمشكلات**

فالعديد من المشكلات تعطى اهمية ويتم دراستها بينما هناك مشكلات اكثر اهمية لم يتم البحث فيها واهمالها.

2- **التسرع في اصدار القرارات**

وهذا يأتي من اتخاذ قرارات سريعة دون تفكير وروية وعدم الاستفسار الشامل عن المشكلة والاستفسار عنها واخذ المعلومات المتوفرة عنها وتحليلها لاتخاذ قرار متروي وهادئ يعالج المشكلة المطروحة.

3- **التفكير المزدوج**

وهذا يأتي من وضع المشكلات التي يراد اتخاذ القرار فيها بمحيط واطار ضيق يتضمن النظرة السلبية والايجابية وقد يكون القرار الصائب والحل الامثل اساسياً خارج نطاق هذا الاطار فتكون القرارات غير صائبة.

4- **العوائق الداخلية والخارجية**

وهي تلك العوائق التي تحد من اختيار الحل المناسب وتتمثل في العوائق المالية والبشرية والفنية والعوائق الخارجية التي يقصد بها المجتمع المحلي في المؤسسة التعليمية.

5- **قصور التدريب**

وهنا يؤدي الى القيادة بطريقة خاطئة والاملاء على المجموعة او المشاركين في اتخاذ القرار للمشكلة وهذا بدوره عدم معالجة صحيحة وكذلك قد تكون المعلومات التي يحملها كل من افراد المجموعة ضعيفة وقاصرة وهذا ياتي من عدم التدريب على هذه العمليات والمشاركة بحرية في المناقشة.

6- التأثير الخارجي

وهنا يأتي من الدفع الخارجي او تحريك المجموعة قوى خارجية للتـأثير عـلى قـرارتهم والتي تؤدي عدم التوصل الى الحل الصحيح المراد لإنجاح المؤسسة وهـذا يـتم عـن طريـق المنافسين او الذين يريدون بالمؤسسة الفشل لأسباب متعددة.

7- المعوقات التنظيمية

ويرجع الى عدم وجود هيكـل تنظيمـي واضـح ومحـدد في المؤسسـة للقيـادة الاداريـة وضعف التخصص وهـو احـد الاسـس التـي يعتمـد عليهـا التنظـيم وعـدم تـوفر وحـدات تنظيمية لجمع المعلومات ونشر البيانات وعدم استقرار المؤسسة.

8- طبيعة المؤسسة التعلمية

فقد يكون الحجم الكبير للمؤسسة وتعدد مستويات الادارة ونقص الامكانيات والتغيير المستمر في المسؤولين وعدم الاستقرار او جمود المؤسسة وتعقيـدها للأمـور وعـدم المرونـة وعدم التجانس في اسلوب المعالجات بـين الافـراد كـل هـذه الامـور تعتـبر معوقـات قاتلـة لعمليات اتخـاذ القـرار ونجاحـه في معالجـة المشـكلات التـي تواجههـا المؤسسـة التربويـة التعلمية.

9- الاستقرار الوظيفي

ان عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي من الامور الاساسية التي تؤدي الى معوق واضح لاتخاذ القـرار فبـدون اسـتقرار وظيفـي واطمئنـان نـفسي للمسـؤول الاداري يكون عرضاً الى التفكير في مصلحته ونفسـه ومـاذا يحـدث لـه اذا اتخـذت قـرارات معينـة وغيرها من الامور التي تربط والقابلية في عمليات اتخاذ القرار الصحيح.

10- القرارات المركزية

لا زالت المؤسسات التربوية تعتمد على القرارات المركزية ولم يتم مغادرتها وتطبيق نظام اللامركزية في عمليات ادارة النظام التربوي ويظهر هذا جلياً بالتعليمات الصادرة مركزياً والقرارات المستندة إليها.

11- ممارسة الشفافية

لا زالت المؤسسات التربوية والتعلمية بعيدة كل البعد عن ممارسة الشفافية فالتعليمات والقرارات والاجراءات لم يفصح عنها بشكل واضح وشفاف وتشهد ضعف واضح في آليات وممارسة الشفافية فالتعتيم على المجريات المادية والمالية وتنفيذ الميزانية من الامور الواضحة التي تقوم بها المؤسسات التربوية ولا زالت مستمرة.

12- التوظيف

فلا زال الغياب واضح للأدوار والمهام للعاملين في الحقل التربوي وهو خلل في الهيكلية الادارية على جميع المستويات والتي تؤدي الى غياب النظرة للفاعلين والمتدخلين في عمليات اتخاذ القرارات.

13- القانون

فعدم احترام القوانين وتخطيها وعدم الاستفادة الى النصوص الثانوية يولد الارتجال وتغليب المصلحة الذاتية والمحسوبية للقرارات العلمية المستندة الى وقائع ونصوص قانونية مجربة ومتأكد منها.

الفصل الرابع

الهيكل التنظيمي واتخاذ القرارات التربوية

- **الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.**
- **القيادة التربوية في التعليم العالي واتخاذ القرارات.**
- **الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم.**
- **القيادة التربوية التعلمية في التربية والتعليم واتخاذ القرارات.**
- **طبيعة ونوع القرارات التربوية.**
- **اتخاذ القرارات التربوية.**
- **اتخاذ القرارات الإبداعية.**

الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

أولاً: مجلس الوزارة.

ثانياً: الوزير.

ثالثاً: أمانة مجلس الوزارة.

رابعاً: وكيل للوزير للشؤون الإدارية وآخر للشؤون العلمية.

خامساً: المستشارون.

سادساً: المفتش العام.

سابعاً: مكتب الوزير.

ثامناً: جهاز الإشراف والتقويم العلمي.

تاسعاً: قسم الإعلام.

عاشراً: الدائرة القانونية والإدارية.

احدى عشر: دائرة الأعمار والتخطيط والمتابعة.

اثنى عشر: دائرة الدراسات والبحث والتطوير.

ثلاثة عشر: دائرة البعثات والعلاقات الثقافية.

اربعة عشر: قسم الرقابة والتدقيق الداخلي.

خامسة عشر: الجامعات:-

1- بغداد.
2- الموصل.
3- البصرة.
4- المستنصرية.
5- التكنولوجية.

6- الكوفة.

7- تكريت.

8- القادسية.

9- الانبار.

10- النهرين.

11- الاسلامية.

12- بابل.

13- ديالى.

14- كربلاء.

15- ذي قار.

16- كركوك.

17- واسط.

18- صلاح الدين / اربيل.

19- السليمانية.

20- دهوك.

21- سامراء.

22- أور.

سادس عشر: الهيئات والمجلس:-

1- هيئة التعليم التقني.

2- المجلس العراقي للاختصاصات الطبية.

3- هيئة التعليم التقني / اربيل.

4- هيئة التعليم التقني / سليمانية.

القيادة التربوية الجامعية واتخاذ القرار

ان اتخاذ القرارات التربوية الجامعية إحدى المهام الأساسية للقائد التربوي وهي تتناول عدة مسائل منها:-

1- رسم سياسة التعلم العالي.

2- وضع الخطط واستراتيجيات التعلم الجامعي.

3- تأمين المعارف وتطوير التقنيات.

4- الإسهام في بناء المجتمع على أسس علمية.

5- تهيئة المستلزمات البشرية لإعداد الملاكات المؤهلة علمياً للدخول في حقل الاختصاص.

6- زيادة كفاءة التدريسيين والباحثين وتطوير قابلياتهم وخبراتهم العلمية والبحثية.

7- إقامة الدورات التعلمية والتدريسية عن آخر التطورات والأبحاث في جميع التخصصات.

8- رسم سياسة الانفتاح على العالم والمشاركة في الندوات والمؤتمرات والحلقات البحثية في جامعات العالم.

9- البحث في تجديد طرائق التدريس والتقنيات التربوية التعلمية والتعليم الالكتروني.

10- بيان الحاجات لإنشاء وتطوير الأبنية الجامعية والهيئات والمباني الخدمية والسكن الجامعي.

11- الإسهام في تطوير البيئة الجامعية وبما يتلاءم وحاجات التدريسيين.

12- توفير المعدات والأجهزة والمختبرات بحسب التخصصات العلمية والإنسانية.

13- الإسهام في تطوير مراكز البحوث والارتقاء بجودة التعليم.

14- تطوير مراكز التطوير والتدريب في الجامعات لإعادة تأهيل الملاكات التدريسية والبحثية.

15- اطلاع الطلبة على المستحدثات العلمية وبحسب التخصصات أولاً بأول بحسب التسارع الذي يشهده العالم.

16- تطوير وتحديث والتنوع في عمليات التقويم العلمي.

17- مراجعة التخصصات المتوافرة وتجديدها واستحداث الجديد منها وفق متطلبات سوق العمل.

18- الإسهام في تطوير عمليات البحث العلمي وتأمين المتطلبات البحثية.

19- تسجيل مستلزمات البحث العلمي لتطوير الكفاءات في الجامعات والمعاهد.

20- تطوير الحقول البحثية والمختبرات المتخصصة والمكتبات الالكترونية والمستجدات في الثقافة التربوية.

ان القسم العلمي باعتباره اصغر وحدة ضمن السلسلة الجامعية فالعمل داخل القسم العلمي يحتاج اعطاء الصلاحيات للتدريسيين في المساهمة في اتخاذ القرارات التي من شأنها ترتقي بالقسم العلمي علمياً وادارياً فهم المحرك السياسي وكل بحسب التخصص لمضامين العمل في اهداف القسم والتي تشترك مع بقية الاقسام العلمي لتوحد سياسة واهداف ورؤيا الكلية ومن ثم مجموعة اهداف الكليات واستراتيجياتها لتشكل فلسفة واهداف وستراتيجية الجامعة ضمن المجتمع المحلي التي تتواجد فيه لتكامل التنسيق مع المؤسسات الاخرى الزراعية والطلبة الصناعية والمصارف والادارات الاقتصادية

والهندسية خدمة لصالح البلد وكل ذلك يحتاج قرارات جريئة وصائبة تعمل على رفع مستوى البلاد دون مجاملة او محسوبية فالجامعات هي مركز الاشعاع الفكري والعلمي على المجتمعات وينظر لها بعين القدوة والراعي والمنقد.

إننا نرى وبوضوح ما للتدريسيين من دور فعال لابد ان لا نخفله او نتغافله وخاصة القدامى منهم الذين لهم الباع الطويل في المشاركة والمساهمة في وضع العديد من الحلول والمشكلات التي واجهتها المجتمعات المحلية والكليات وسوق العمل ولابد من اعطائهم الفرصة في التعبير عن آرائهم على الاقل , صحيح قد تأتي قرارات جاهزة من الوزارة إلا ان مناقشة الافكار المطروحة فيها ينضج من القرارات المتخذة ويضعها على جادة الصواب.

كما لابد ان لا ننسى البحوث العلمية والرسائل والاطاريح التي تعتبر الادوات الرئيسة في حل المشكلات التي يعاني منها البلد بوزاراته المختلفة ومؤسساته والتوصيات التي يتم اتخاذها في هذه الابحاث يعتبر دليل لاتخاذ القرارات والتي دائماً ما تكون صحيحة لأنها اتبعت المنهج العلمي من تجريب واخذ عينات وزيارة الواقع والتقصي والدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة لنفس المشكلة كما تأتي من اطلاع الباحثين على تجارب الدول الاخرى والتي تفيد في النهاية بعدم التردد من اتخاذ القرارات فيها واخضاعها للتطبيق.

ان التدريسي يأخذ على عاتقه تنفيذ الاهداف والبرامج كما يقوم بالتدريس والتفاعل مع المنهج والطلبة وهو يتعامل مع طرائق تدريس مختلفة وادوات تقنية كثيرة وتقويم شامل وهو بذلك يعرف الصعوبات التي يعاني منها الطلبة والقسم العلمي والخدمات الساندة الاخرى كما له المعرفة اليومية بالبيئة الجامعية وبيئة المجتمع المحلي فالرجوع إليه لاتخاذ القرارات من الامور المهمة التي تسهل تطوير العمل الوزارة واهدافها العلمية

والادارية , فالتدريس الشخصية التي يشار له في الثبات في المجتمع المحلي وهو القائد والمؤثر في حياة الطلبة ومتابعة حاجاتهم ومتطلباتهم وارشادهم.

ان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تعمل على تطوير صلاحيات الجامعات وتوسيعها فيما يخص استقلالها المالي والاكاديمي والاداري ووضع نظام مالي مرن يتناسب مع وظيفة الجامعات ومؤسسات البحث العلمي واتباع سياسة القبول غير المركزي ومنح الجامعات ومؤسسات التعليم العالي استقلالية ذاتية ومنحهم الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من خلالها اتخاذ القرارات التعلمية المتعلقة بالأهداف واضغاط الوزارة كجهة مشرفة ومراقبة لضمان جودة المستوى العلمي والاداء , كما انها تسعى الى وضع هيكلية جديدة متلائمة مع الواقع والمستجدات مبنية على الاسس الديمقراطية والحرية وحقوق الانسان والابتعاد عن المركزية والتسلطية وجعل الوزارة سياسة مؤسسة وليس سياسة الوزير او الشخص وسياسة الجامعة وليس سياسة رئيس الجامعة وهكذا بالنسبة للعميد ورئيس القسم لتكون القرارات المتخذة في معالجة المشكلات والقضايا التعلمية المتشابكة والاستحداثات بنوعية التعليم الجامعي وحركة التطورات السريعة التي يشهد العالم قرارات علمية رصينة تسهم في حل المشكلات وتعطي الرصانة العلمية للجامعات وفق ما يشهده العالم من اولويات للتعلم العالي والبحث العلمي.

هذا ما تطرحه الوزارة في كل المؤتمرات ورسم سياستها المستقبلية ومنذ (13) سنة وهي سنين التغير ولكن الذي يحصل عكس ذلك تماماً فالسياسة في الوزارة هي سياسة الوزير والسياسة في الجامعات والمعاهد هي سياسة رئيس الجامعة ورئيس الهيئة وكذلك بالنسبة للعمداء ورؤساء الاقسام فالتسلط باتخاذ القرارات واضحة ومعروفة ويشهد لها الداتي والقاصي والرأي المستبد لهم واضح كما ان الاجندة وفلسفتهم في ادارة الجامعات او الوزارة هي الماشية بعرف او غير عرف فكل شخص يتسلم المسؤولية يلغي التعليمات

السابقة للوزير او رئيس الجامعة السابق كما يغير كلما ما بدأ به ويبدأ هو وكأنه من الصفر وانه الوحيد الطليع في ادارة هذه المؤسسات والبقية الذين لم يتعاونون مع آرائهم يبعدون وبمختلف الاسباب والذرائع والانكى من ذلك هو اعطاء اغلب هذه المناصب لأشخاص غير مهنيين ولم يشهد لهم التعليم الجامعي وعلى مر السنين بالمعرفة والثبات بل يكون الترشيح من خلال الاحزاب او المحسوبية او العلاقات او من يأتمر بأمرهم وينفذ مخططاتهم , فتتولد من كل ذلك قرارات متخبطة وتراجع في هذه المؤسسات العريقة التي شهدت لها سنين من العطاء والبحث العلمي والرصانة والكفاءة وعند مراجعة تسلسل الجامعات والمعاهد مع الجامعات العربية والعالمية يستحي الباحث والمدرس المتخصص والخريج من ان يذكر تسلسل جامعته بعد ما كانت هذه الجامعات يشهد لها بالثبات في تسلسل دول العالم.

ان القوانين التي تستند الى ثوابت التعليم العالي والبحث العلمي وفق التشريعات تعطي اهمية كبيرة لمجالس الاقسام العلمية التي تشكل من مثيلاتها في التخصصات الاخرى وعلى مختلف اصعدة الكليات لتشكل واقع علمي صحيح مستند الى الحاجة الفعلية والضعف الحاصل لاتخاذ القرارات في المعالجة هي القرارات الصائبة والتي تعبر عن الواقع الحقيقي فالتدريس هو اساس المشاركة وهو الاعرف والاقدر على المعرفة بالحاجات المتطلبة التعلمية والبحثية والخدمية كما انه وبحسب تخصصه الدقيق هو الاعلم بما يحتاجه سوق العمل من الطاقات المبدعة ومعالجة المشكلات وهي ما اكثرها , فالتعليمات تعطي للقسم العلمي بمجلسه والاوليات والتي تبدأ من التعيين وتنتهي بفتح الدراسات العليا والتطوير والحاجة الى الاشراكات العلمية مع بقية الجامعات وتطوير عمليات البحث العلمي , ولكن ولشديد الاسف الذي يحصل هو عكس ذلك تماماً لابل ان رأي التدريسي يستهان به ومركون بل يعتبر هو المتهم الاول في سلسلة المراجعات غير

المكتفة الحاصلة في جامعاتنا ووزاراتنا وهو امر ينحسب ايضاً على وزارة التربية وبشكل مشابه لما يجري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومع كل الاسف ان القرارات المتخذة في التعليم الجامعية تعتمد على المستويات:-

1- مستوى هيئة الرأي

وهي القرارات التي تشمل دراسة واقع الكليات والجامعات ورسم السياسيات والاهداف وتطوير المناهج والبنى التحتية والتمويل وحل المشكلات الادارية والعلمية التي تعتري الجامعات.

2- مستوى مجالس الجامعة

وهي قرارات متخذة بتوصيات للحاجة الفعلية المرادة والمطلوبة من الكليات والتوصيات في مشكلات الطلبة بالتدقيق والاضافة او التمديد للدراسة او القبول الخاص , كما انها تنفذ سياسات وقرارات المتخذة من هيئة الرأي للعمل بها في الجامعات.

3- مستوى مجالس الكليات

وهي رفع توصيات تتطلبها الحاجة في الاقسام العلمية والتي غالباً ما تكون روتينية للمصادقة او منح الشهادة او القبول وبحسب صلاحيات العميد او رفعها الى رئيس الجامعة كما انه مجالس لتنفيذ تعليمات مجالس الجامعات.

فهو يتعامل مع طلبة هم شباب وكبار ويرجون لأساتذتهم عند المشورة والحاجة في البيت او المشاكل او المتطلبات انهم شباب وقادة المستقبل القريب الذي يحدث فيهم التغيير وبالتالي فان التدريس هو القريب منهم والعارف بهم فتكون قراراته التي يتخذها دائماً وعلى الاعم الاغلب قرارات سليمة وصحيحة يحتاجها القسم والكلية والجامعة لرفعها الى الوزارة لرسم السياسات العليا للعمل الجامعي والذي يعتمد بدوره على المؤتمرات التقويمية والبحثية والندوات والحلقات النقاشية وورش التدريب والاطلاع على

الشعوب العربية الاخرى التي سبقت غيرها في عمليات تطوير مؤسساتها التعلمية الجامعية والاطلاع كذلك على تجارب دول العالم واخذ ما يفيد واقعنا العربي بطموحاته وامكانياته وحاجاته.

فالقسم العلمي هو من يقوم بالإجراءات الآتية:-

1- الاشراف ومتابعة سير العملية الاكاديمية والعمل على تطويرها بما يخدم اهداف القسم العلمي المختص.

2- القيام بمهام التدريس المكلف بها وعلى مدار السنة ومتابعة تنفيذ سير التدريسيات ومشاركات الطلبة وممارسة التدريسيين لدور المشرف في تفعيل حركة القسم المثلى في تنمية المحاضرات العملية على افضل وجه.

3- مراقبة مواظبة الطلبة واجراءات عمليات التقويم اليومي والشهري النهائي ومناقشة نسب التطور الذي يحصل عليها الطلبة وفق المعدلات والمعايير الدولية المسموح بها للانتقال الى المراحل الاخرى.

4- اعداد الجداول الدراسية للمواد التي يطرحها القسم وفق اعداد التدريسيين والطلبة وتلبية حاجات الطلبة بالدوام واوقات الراحة وعلى احسن وجه.

5- المساهمة في عمليات الارشاد الاكاديمي في القسم وتوزيع الطلبة على اعضاء هيئة التدريس بشكل ينسجم مع جدول التدريس وجداول الطلبة من خلال ساعات الارشاد والساعات المكتبة.

6- اجراء معادلات المواد للطلبة المستقلين من التخصصات الاخرى او من جامعات اخرى ضمن الوحدات المسجلة لتسجيل وبيان ما مطلوب منهم من مواد دراسية.

7- المناقشة والاشراف على اداء اعضاء الهيئة التدريسية والفنيين من اداريين ومهندسين والعاملين في المختبرات العلمية لتذليل الصعاب ومعالجة ما يتم تسجيله من ملاحظات.

8- رئاسة مجلس القسم للاطلاع على سير التدريس والعمليات وتبليغ السادة التدريسيين بالتعليمات الواردة من الجامعة والكلية

9- توزيع المهام بين اعضاء الهيئة التدريسية وبما تحقق انسيابية عالية في تنفيذ الاعمال وتقسم المواد حسب التخصصات وتوزيع الاشراف على الطلبة.

10- تشجيع البحث العلمي لدى اعضاء الهيئة التدريس للمشاركة بالحلقات النقاشية والندوات التي تقوم بها الكلية والقسم العلمي والاقسام المناظرة في الكليات في الجامعات العربية والعراقية والعالمية بما يضمن حركة بحث متطورة لنقل الخبرات والتفاعل مع الاختصاصات.

11- العمل على استقطاب اعضاء هيئة تدريس من ذوي الخبرة والكفاءة وبحسب احتياجات القسم.

12- توزيع اللجان على التدريسيين سواء الادارية منها او العلمية داخل القسم وفي الكلية والجامعة للمشاركة الفعالة في عمليات النهوض الجامعي.

13- التفرغ التدريس للواجب الاكاديمي في الجامعة وبذل اقصى الجهود للنهوض بالرسالة العلمية وتطوير المستوى الرفيع اللائق بالجامعة في ميادين البحث العلمي والتدريس وخدمة المجتمع.

14- توزيع الاشراف على بحوث ومشاريع الطلبة ونشاطاتهم العلمية والاجتماعية وتوجيههم علمياً وتربوياً.

15- تحديد المواصفات العلمية والاكاديمية للمجالات المحكمة المعتمدة للنشر البحوث العلمية للترقية العلمية والندوات والمؤتمرات باقتراح ما يناسب القسم العلمي وتوزيع الادوار في المشاركة فيها.

وغيرها من الاعمال العديدة والمهام والاجراءات المناطة بالقسم العلمي والتي هي اساساً مناطة بالتدريس وما يتطلب ذلك من اتخاذ قرارات ذات مسؤولية مباشرة او غير مباشرة متطورة او غير متطورة على المدى القريب والاسهام بشكل فاعل لمعالجة الصعوبات وحلول للمشكلات التي تواجه القسم العلمي بطلبته وكوادره الاخرى.

الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم في العراق

أولاً: الوزير.

ثانياً: وكيل وزير او اكثر لا يزيد عن ثلاثة يتولون مساعدة الوزير في ادارة شؤون الوزارة.

ثالثاً: مستشار او اكثر بدرجة خاصة لا يزيد عددهم عن اثنين يقدمون المشورة الى الوزير في ما يعرضه عليهم.

رابعاً: تشكيلات الوزارة:

1- مكتب المفتش العام.

2- المديرية العامة للتخطيط التربوي.

3- المديرية العامة للشؤون الادارية.

4- المديرية العامة للشؤون المالية.

5- المديرية العامة للمناهج.

6- المدرية العامة للتعليم العام والاهلي والاجنبي.

7- المديرية العامة للتعليم المهني.

8- المديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسي.

9- المديرية العامة للعلاقات الثقافية.

10- المديرية العامة للإشراف التربوي.

11- المديرية العامة للدراسة الكردية.

12- المديريةالعامة للدارسة التركمانية.

13- المديرية العامة للدراسة السريانية.

14- المديرية العامة لإعداد المعلمين والتدريب والتطوير التربوي.

15- المديرية العامة للتقويم والامتحانات.

16- قسم الشؤون القانونية.

17- قسم العقود.

18- مركز البحوث والدراسات.

19- مديرية التلفزيون التربوي.

20- قسم ضمان الجودة.

21- قسم الرقابة والتدقيق الداخلي.

22- مكتب الوزير

خامساً: التشكيلات المرتبطة بالوزارة:-

1- المديريات العامة للتربية في المحافظات.

2- الشركة العامة لإنتاج المستلزمات التربوية.

3- الكلية التربوية المفتوحة.

سادساً: مراحل التعليم:-

1- رياض الاطفال

2- التعليم الابتدائي.

3- الثانوي العام والمهني.

4- المتوسط.

5- الاعدادي.

6- معاهد لإعداد المعلمين والمعلمات.

القيادات التربوية التعلمية واتخاذ القرار

ان اتخاذ القرارات التعلمية احدى المهام الاساسية للقائد التربوي وهي تتناول عدة مسائل منها:-

1- السياسات التعلمية.

2- الاهداف والخطط والاستراتيجيات.

3- التخطيط ومتابعة تنفيذ البرامج.

4- رسم اجراءات التعامل مع الطلبة.

5- ادارة البرامج التعلمية وتنفيذها وتقويمها.

6- تطوير وتحسين وتطوير المنهاج.

7- القرارات والتعليمات.

ومع ان المدرسة احدى الوحدات الادارية التابعة الى سلسلة من القيادات التربوية إلا ان العمل داخلها يحتاج الى تمتع من فيها وعلى راسهم المعلم بحرية ومرونة ومعالجة المواقف التربوية المختلفة والقيام بمختلف انواع الممارسات التنفيذية والتخطيطية

والتقويمية وما يتطلبه من عمليات لاتخاذ القرار وبصورة مستمرة تبعاً لتغير المواقف والتعامل معها والافرازات التي تفرزها وهي تعبر عن واقع التفاعل مع حيثيات التعليم وتحقيق الاهداف التعلمية للمؤسسة التربوية.

ونحن نعتبر بطرحنا ان المعلم هو الاساس في طبيعة اتخاذ القرارات وتبدأ من خلاله بالرغم ما يطرح من ضرورة التعامل مع السلسلة الاخرى ولكن ضمن المساحات التي يراد اتخاذ القرار فيها فهو المحرك والقائد والمتفاعل والداري والمتمرس والواعي بحاجات الطلبة والساعي لتحقيق الاهداف والمنفذ للبرامج التعلمية والتدريسية والمقوم لكل الاجراءات المتعلقة بنجاح ورسوب الطلبة وترحيلهم الى المستويات الاخرى , كما ان أي قرار اذا جاء جاهز وبدون اشراكه سوف يعتمد عليه للمبررات التي سقناها اعلاه فبخلاف رأيه تكون القرارات ناقصة وغير مدروسة برأينا , وصحيح ان هناك قرارات عليا ستراتيجية تتخذها الوزارات والدوائر التابعة لها الاكاديمية والمهنية والمتخصصة بمجالات عدة إلا انه مع ذلك لابد وان يعتمد رأي المدرس ولو باشراك نخبة منهم واقع النقاشات المطروحة او من خلال المؤتمرات والندوات والحلقات والورش.

ان معظم الادبيات تحدد ثلاث مستويات لاتخاذ القرارات وهي:-

1- مستويات القمة

وهي تشمل القرارات التعلمية الخاصة بالسياسة التعلمية وخطط التعليم واستراتيجيات العمل والاهداف الرئيسية واعداد الكتب وحل المشكلات الادارية التي تتعلق بالممارسات الواسعة ودائماً تكون هذه القرارات صادرة من الوزارة.

2- المستويات المتوسطة

وهي القرارات ذات المسؤولية الوسطية المحدودة وتتعلق بنطاق التنفيذ للمشروعات والبرامج الفرعية لعمليات التعليم وتوزيع الادوار والمواقع والتوزيع الميداني والمتابعة وهي من مسؤوليات مديريات التربية والتعليم.

3- المستويات الادنى

وتقع هذه المسؤولية على المدرسة التي تعتبر قاعدة الهرم ضمن السلسلة للمراجع والمسؤوليات ويكون هنا المعلم الذي يتخذ القرارات تبعاً للمواقف العملية والواقعية التي تبدأ من المحاضرة والصف والمختبر والمرسم والوسائل والاليات الساندة الاخرى والذي يتعامل مباشرة مع الطلبة وهو باعتبارهم الهدف المنشود في كل سياسة الوزارة فبلا طالب لا توجد وزارة ولا تعليم.

ان مراجعة بسيطة لهذه المستويات والامعان فيها نرى وبوضوح انها اساساً تعتمد المدرس وهذا معمل به ولكن بشكل غير منظور يتم من خلال توصيل المعلومات ولو بتفاوت واضح بالعمليات الجارية وآراء المدرسين عن طريق المشرف الاختصاصي الذي يزور المدرس والتحاور معه بالسلبيات والمعوقات التي يتلمسها وهو يقوم بتنفيذ البرامج وكذلك عن طريق الاجتماعات الدورية مع مدير المدرسة عند ابلاغهم باطلاعهم على القوانين والتعليمات الجديدة وكذلك عن طريق الاستبانات التي ترسلها الوزارة عندما تريد تغير حالة او تطوير منهج او اصدار تعليمات جديدة لاختلاف المتطلبات وما يستجد من حالات تبعاً لتقاوم الزمن والتسارع الحاصل فالقرارات التي تتخذ بالمستويات المتوسطة ومستويات القمة هي أصلاً تعتمد على المستويات الدنيا.

ان اغفال رأي المدرس في اتخاذ القرارات التعلمية ولد العديد من المشكلات التعلمية والحالات والشواهد التي مرت بها الوزارات وعلى مختلف البلاد العربية خير دليل فقد

اخذت تتراوح في محلها نتيجة قرارات وتعليمات وتجارب جاهزة تم استيرادها من الغير ولم يتم دراسة الواقع والبيئة التي نعيشها وتراثنا وقيمنا وتاريخنا فنحن الاولى باتخاذ القرارات التربوية الصحيحة حينما تعتمد الاسس الفلسفية الاصلية التابعة من ديننا وعروبتنا وموروثنا وهذا لا يعني الانغلاق فالعديد من المجالات لابد وان نأخذها وبالتعاون مع بقية الدول والامم بعد تجريبها ضمن واقعنا وبتمعن.

كما ان بعض المستويات عندما تتخذ القرارات تعتمد اساساً روح الاستعلاء وعدم الدراية بحيثيات الامور فتتعمد وتكابر من اجل تطبيقها والعمل بكافة المحاولات والتشبث لكي يقال ان المسؤول او القيادي او الوزير على حق , كما ان وضع الشخص الغير مناسب في اتخاذ قرارات وفلسفية مصيره هو وليس العارف بهذا التخصص وهذا ما تم ملاحظته وعلى مستوى القمة وعلى رئاسة السلم الهرمي للقيادات التربوية وهذا له تأثيرات خطيرة قد تحرف التعليم وتمحق كل الموروث والعمل السابق وهنا الطامة الكبرى.

ان من يريد ويبحث عن قرارات سليمة وواعية وهادفة وتضع الحلول الصحيحة لابد من ان لا يغادر المدرس وان لا يهمل رأيه فيمكن عن طريق الدراسات والبحوث والمؤتمرات التربوية وترشيح الفئات الخبرة والعارفة ان تغير في مناهجنا وترسم سياسات جديدة وتطور الاهداف وتفعل البرامج (فأهل مكة ادرى بشعابها).

اذن فالقرارات التربوية تحتاج الى هذه النخبة وهذا الجمع المبارك من اجل التغيير الصحيح وليس آراء مجموعة من الساسة والقيادات وهي تتخذ قرارات غير مدروسة وغير مطلعة بحيثيات الامور والتشكيلات التفصيلية لهذا الهرم المتشعب وبعلاقاته المترابطة والمتشابكة.

وتجدر الاشارة الى ان المدرسة بمدرسيها وباجتماعاتهم الدورية تأخذ على عاتقها اتخاذ تعليمات يومية واعمال لتسير الاعمال اليومية للمدرسة برعاية المدير وتوجيه الادارة العليا وهي المديرية العامة للتربية تسير الاعمال العلمية التربوية وتطويرها ومعالجة المشكلات الآنية التي تحصل وهنا يتطلب من المدرس والمدير امتلاكه المهارات المعرفة والشخصية والانسانية اللازمة لتنمية هذه الامور بنجاح فمجمل العملية تتطلب فن والتزام بأخلاقيات المهنة ونكران ذات وهي ممارسات تحتاج جملة من المعلومات العلمية والمهنية الدقيقة وتتطلب مهارات ادارية تربوية متطورة تأتي من خلال الدراسة والخبرة والتدريب والاختلاط وحب المهنة لكي تتجه الجهود جميعاً نحو تحقيق الاهداف المرسومة لهذه الوحدات , فالمدرس هو الفاعل وهو شخصية معتبرة ومهمة في المدرسة والمجتمع المحلي وهو القائد الفاعل فكلما كان فاعلاً وقادراً على حل المشكلات التي تواجهها مدرسته وحل ما يعترض سير العملية من هذه المشكلات ويكون فاعلاً نحو تحقيق اهداف مدرسته.

فالمدرسة تسهم مع غيرها من المؤسسات الاخرى في مساعدة نمو الافراد في جميع جوانب الحياة الشخصية والجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية والعلمية الى اقصى درجة ممكنة وفقاً لقدراتهم وميولهم واستعداداتهم واتجاهاتهم , وفق هذا المفهوم ينظر الى المدرسة بالعاملين فيها ومديرها انها المسؤولة عن النجاح او الاخفاق وهي من تصرف الامور وترمي الى تحقيق الاهداف فهي اليوم وتستمر ان تكون من اقوى المؤثرات في عالم اليوم بدورها الحيوي والفعال في المجالات كافة فهي المنظومة المتكاملة التي تقوم بالتخطيط والتقويم واتخاذ القرارات الضرورية لتسير اعمال المدرسة ومنتسبيها وطلبتها على افضل وجه.

فالمدرسة هي من تقوم بالإجراءات الاتية:-

1- المطالبة بتحسين المنهاج الدراسية وتطويرها لان المدرس يتعامل بصورة مباشرة عن المنهج وهو من يقوم بتنفيذه فهو يتعامل مع الكتاب المدرس والانشطة ودليل المدرس والبنية المحلية والوسائل التعلمية وطرائق التدريس والتقويم بمستوياته المتنوعة التمهيدي والبنائي والختامي والتتبعي , والتعامل مع الاهداف التدريسية بصورة مباشرة منها المعرفية والمهارية والوجدانية كالقيم والاتجاهات والميول والتقدير كذلك التعامل مع طرائق تفكير الطلبة واساليب التعرف على المواقف التعلمية على نحو شامل ومحالة تغير السلوك الطلبة بالاتجاهات الايجابية.

2- متابعة توفير متطلبات العملية التعلمية وعلى كافة الاصعدة وعلى مدار العام الدراسي ومتابعة تنفيذ الانشطة المدرسية.

3- متابعة الطلبة وتهيئة الاجواء الدراسية الكفيلة بتحقيق النجاح ومساعدة الطلبة في حل مشكلاتهم التحصيلية والنفسية والاجتماعية والصحية ورعاية من يحتاج الى الرعاية فهم ونشر حب التكافل بين الطلبة وما احوجنا اليوم لهذا التكافل.

4- تشجيع الطلبة على ممارسة الانشطة المختلفة وحثهم للانخراط فيها كالرياضة العلمية والبيئة والفنية والمكتبة والصحافة والاعلام والرحلات والندوات والمشاركة فيها لتنمية مواهبهم وطاقاتهم الابداعية.

5- الاشراف والتوجيه على دراسة الظواهر في جو البنية الدراسية وخارجها كالتوافق او سوءه وارشادهم نجو الاساليب في اختيار المناسب للتعامل مع الحياة والتسلح بسلاح الايمان وفعل الخير.

6- وضع الخطط في متابعة الطلبة واعتماد تشجيع المتفوقين منهم رعاية الطلبة الموهوبين والاجراءات الكفيلة في رفع مستوياتهم الابداعية

7- اجراء الاتصالات الدورية مع المديريات التربوية والتعاون معها في كيفية السبل الكفيلة بإنجاح سير العملية التعلمية وكذلك الكتابة الى وزارة التربية من اجل التطوير وتفعيل الادوار الخاصة بالمدرسة.

8- العمل على خدمة المجتمع المحلي بوضع الخطط وتصميم البرامج لخدمة البيئة المحلية واجراءات الحملات الطلابية في رفد هذه النسبة من تنظيف وتشجير ورسومات ومناقشة المشكلات واشراك الطلبة في الاجراءات التي تقوم بها المؤسسات المختصة ذات العلاقة.

9- تهيئة الملاعب والارضيات الصالحة لممارسة الرياضة واجراء حملات التشجير والزراعة في المدرسة.

ان جميع هذه الاعمال وغيرها تتطلب قرارات تتخذ وعلى مدار السنة الدراسية للمعالجة لتسير الامور وحفظ النظام الدراسي وسير العملية التربوية التعلمية على افضل وجه فالمدرس هو أولى من يتخذ مشتركاً مع زملائه هذه القرارات وباجتماع يرأسه مدير المدرسة لتبلور رأي موضوع سليم لحل المشكلات واتخاذ قرارات صائبة وسلمية.

طبيعة ونوع القرار التربوي

توجد من خلال اتخاذات التربوية براهنة انواع من القرارات ومن مختلف من يتخذها سواء كانت الوزارة او المديريات او الجامعات والمؤسسات التربوية او المدارس بمدرائها ومديريات التربية في القطاعات والمحافظات المختلفة وبحسب طبيعة ونوع القرارات التربوي وبحسب ما يستند إليه وكالآتي:-

1- الديمقراطي

ويتطلب هذا النوع من اتخاذ القرار التربوية المشاركة وفرق العمل او اللجان او الهيئات القطاعية او المجالس للاستماع للآراء التي تطرح ومناقشتها بأساليب علمية تكون الطابع الغالب عليها احترام الآراء مهما كانت انواعها وطرحها وتحليل ما يطرح منها لمعالجة المشكلة وتكون القرارات المتخذة تعتمد على الاجماع او أي الاغلبية المشاركة.

2- المستبد

ويعتمد هناك اتخاذ القرار والقائم به على رأيه وخلفيته وقناعاته ودراسته وفلسفته أصلاً التي يدير فيها المؤسسة ويعتمد على نفسه فقط في التحليل والتقصي وجمع الامور التي يقوم بجمعها او الرجوع الى التعليمات بالمشكلة او القريبة منها ويتخذ القرار تبعاً لذلك دون الرجوع الى الخبر او مساعدة او مساندة او اشراك الغير من العاملين معه.

3- التوفيقي

ويعالج متخذ القرار هنا في شكل قرارات توفيقية يتم من خلالها التوصل الى قرار قد يعتمد بعض آراء المقربين منه ويدفعهم الى الاعلان عن حل المشكلة بالقرار المتخذ لإبعاد نفسه أولاً من المسؤولية وثانياً يمنعه التردد وتحمل المسؤولية.

4- المتسرع

ويكون هنا القرار ومتخذه مبني على العجالة والقلق او عدم الصبر او أصلاً لحبه للمخاطر والمجازفة وتكون هنا القرارات المتخذة في الاعم الاغلب لا تعتمد على جمع البيانات وفحصها وتحليلها والتروي في الفحص وطرح التساؤلات المتعلقة بالمشكلة وهي انوع من القرارات الارتجالية التي تضر أصلاً بطبيعة وفلسفة القرار التربوي.

5- الاتكالي

ويعتمد هنا اتخاذ القرارات من قبل صاحب المؤسسة التربوية او مديرها على الأصدقاء او الزملاء او القريبين و المتعاونين له بصيغة الثقة لهم او التعاطف معهم

واستناداً الى آرائهم يتم اتخاذ القرارات التربوية والتي تكون غالباً غير صحيحة او مدروسة او الاعتماد مكن يسألهم في تقبله لأسباب الغيرة او المنافسة عن المنصب او عدم التفكير والتحليل لانهم ليس بالصورة.

6- المتردد

وتكون اتخاذ القرارات التربوية هنا غير مؤكد من صحتها لأنها لا تعتمد المراحل الصحيحة في عمليات اتخاذ القرارات وتعكس طبيعة متخذ القرار وشخصيته فتكون خاضعة الى التردد والتغير بين فترات متقاربة وهو ما يربك العملية التربوية ويفاقم المشكلة المطروحة لاتخاذ القرار بصددها ويشجع الفوضى والارتباك ويعكس صيغ مهزوزة وتردد واضح.

7- التأجيل

وهنا يعتمد متخذ القرار بترحيل المشكلة او التأخير لعله يتم حلها بمرور الزمن وهذا اساساً يولد الارباك ويفاقم من المشكلة ومعاناة الاخير والتي قد تؤدي الى التذمر والاخلال بعمليات التربية وقراراتها واهدافها والذي يضطر أخيراً لاتخاذ قرار لمعالجة المشكلة وهذا بدوره سيعتمد الارتجال والتسرع وعدم الدراسة الواعدة فتكون القرارات التربوية غير صحيحة وغير موفقة.

8- الشجاع

ويعتمد هنا متخذ القرار بالشجاعة والاقدام ومواجه المشكلة والاسهام الجدي بحلها مهما كانت نتائجها فيعتمد التقصي والتدقيق وسؤال الجميع القريبين من المشكلة واصحاب المشكلة والبحث مجتمعاً لاتخاذ القرارات مهما كانت نوعها بصالحه او بغير صالحه فالمهم هي مصلحة المؤسسة التربوية والتوصل الى القرار الصحيح لمعالجة المشكلة.

9- الشامل

وفيه يعتمد متخذ القرار على التوسع في المراجعة وجمع البيانات كسؤال المؤسسات القريبة منه او المراسلة للمؤسسات في البلاد الاخرى التي قد تكون مرت بها هذه المشكلة كما انه يعتمد الاستقصاء والابداع والتفكير العلمي والتحاور مع اغلب ومعظم ما يمكن التحاور معهم والمراجعة التاريخية والقرارات السابقة المتعلقة بنفس طبيعة تخصص المشكلة وتكون هنا الآراء سديدة وواعية لأنها جاءت من دراسة شمولية وتقويم علمي.

العوامل التي تأثر في اتخاذ القرار التربوي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل او بآخر في عمليات اتخاذ القرارات التربوية وهي مختلفة ومتنوعة إلا انها لها التأثير الكبير في قوة وصحة القرارات التربوية ويمكن ذكر من هذه العوامل الاتي:-

1- الاستعداد للقائد التربوي

وهذا يعتمد على قابلية وقدرة القائد التربوي في اتخاذ القرار والتمكن من القيادة فهم يختلفون في مستوى خبراتهم وتدريسهم وخلفياتهم وتحصيلهم وشخصياتهم التي لها التأثير الفاعل في عمليات صنع القرار وكذلك مستوى ادراكهم والتعلم لهذه العملية والتمكن منها كما ان ميل القائد لتحمل المسؤولية الاخرى من عوامل عمليات الاستعداد لاتخاذ القرارات التربوية كما ان اتجاهاته وقيمه لها التأثير الفاعل في هذا الاتجاه وعمليات القيم والاتجاهات للشخصية عملية لا تتطلب التعلم بقدر ما تتطلب التشرب فيها والتعود عليها ومنذ نشأته والايمان بها لممارسة بقناعة عالية وتحمل للمسؤولية.

2- طبيعة المؤسسة التربوية

فقد تكون المؤسسة واعية للعمل التربوي او سانده له وقد تكون المؤسسة هي من تقوم بالعمل الاساسي في التعليم والتدريس وقد تكون مركز للتطوير والتدريب واعداد

المنهاج كذلك مدى حجم العمل في المؤسسة واسع او ضيق بير او قليل وعدد المسنين العاملين واعداد المنتفعين منها وكل ذلك ما يجري في الانشطة التعلمية التي تسهم في عمليات اتخاذ القرار.

3- الدعم المالي والاجتماعي والثقافي والسياسي للمؤسسات والتي تساعد على الاستقلالية في عمليات اتخاذ القرار وكذلك ما تتطلبه بعض القرارات من توفير موارد مالية كافية لتغطية فعاليات اتخاذ القرار وقد تحتاج الى الدعم الاجتماعي والجماهيري يبدأ من الاسرة ودور العبادة والمجتمع المحلي والمؤسسات الاخرى المتواجدة في الوسط البيئي لاتخاذ قرارات سليمة وصائبة لها تأثير فاعل في حل المشكلة وتفعيل التعليم في المجتمع.

4- طبيعة المشكلة التي يتم طرحها وتحتاج الى العلاج والتصدي والمواجهة بقرارات علمية مدروسة من حيث اساسها ونوعها ومسبباتها وأركانها وعمليات دعمها والتأثيرات المصاحبة لها والتي ادت بالحاجة الى عمليات اتخاذ القرارات لحلها ومدى بعدها وقربها من الاهداف العامة والاستراتيجية للعمل التربوي التعليمي وطبيعة الضغوط التي قد تمارس بشكل او بآخر لتعظيم المشكلة او التقليل منها ولأسباب متنوعة وعديدة.

5- الاوضاع المحيطة التي تم فيها ومن خلال عملية اتخاذ القرار والظروف المكانية والزمانية ومدى وضوح الرؤيا لما يتعلق بهذه الاوضاع مستقبلاً والفترة التي يتطلب المعالجة وحل المشكلة ومن يسم فيها وهل تحتاج الدعم ونوع هذا الدعم.

6- العادات والتقاليد التي تحكم تصرفات الافراد والجماعات في المجتمع وتغير من اساسيات العوامل المساعدة في عمليات اتخاذ القرار لان القرار يتطلب حاضنه له وتقبل وبحسب طبيعة ما تربى عليه المجتمع من التقاليد والعادات فلا ينتج القرار اذا كان يتطلب بتغير شيء او حالة من هذه القيم او تتعارض معه فالشعوب لها تقاليدها وعاداتها

التي تتطلب الجهد الكثير والوعي وعدم التعارض في عمليات التأخير ان ارادت ان تحصل.

7- وضوح الرؤيا المستقبلية وهي من العوامل المهمة حيث كلما كانت هذه الرؤية واضحة مكن متخذي القرار وبكل يسر وسهولة لاتخاذ هذه القرارات فبغياب الرؤية الصحيحة يجعل العملية برمتها مشوشة وغامضة وتؤدي الى الفشل ول لفترة وجيزة.

8- ظهور بدائل جديدة اثناء عملية اتخاذ القرار وعدم الاطلاع عليها ودراستها ضمن الاسئلة الواجب طرحها في العمليات التي يتطلبها البحث والتقصي وقد تكون هذه البدائل هي الحل الاسلم والشافي لطبيعة المشكلة المطروحة وهنا يتم خسارة الجهد والوقت والتردد في عمليات تغير القرارات وبالسرعة تبعاً لهذه البدائل الجديدة.

9- المرؤوسون فلا يجب النظر إليهم ادوات للتنفيذ وعمل ما يراد منهم بدون المشاركة وسماع آرائهم بل هم ممكن ان يعول عليهم بالعمل الكثير فهم يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم وتفاعلهم في ايجاد الحلول الكثيرة التي يمكن ان يختار منها صاحب القرار من البدائل المطروحة الافضل.

10- تأثير العوامل الخارجية وتشمل الرأي العام والاجهزة الاعلامية والرقابية وكلها عوامل تؤثر في عمليات اتخاذ القرارات التربوية فالرأي العام مؤثر وخاصة في ايامنا هذه لسرعة نشر المعلومة وسرعة الاتصال والمعرفة بالأحداث والتفاعل معها اول بأول فمن خلال الاجهزة الاعلامية والرقابية والتواصل الاجتماعي اصبحت اليوم كل المشكلات تعرف اول بأول واحياناً قبل ان تنشر او يتم اتخاذ اية قرار فيها بل في احيان اخرى قبل التشخيص والتي يظهرها هذا الحشد الكبير من الاعلامة والاتصالات السريعة.

اتخاذ القرارات الابداعية

يمكن ان تجعل كن قراراتنا التي نتخذها والتي قد تكون في الاعم الاغلب قرارات روتينية او لمعالجة مشكلات آنية بتحويلها الى قرارات تربوية ابداعية من خلال التفاعل مع القرارات بشكل علمي وفعال فيمكن:-

أولاً: ابتكار الافكار والسماح لمتخذي القرارات الانطلاق والحرية وعد التقيد بافكار سابقة ومحددة أو روتينية فكلما كانت الحلول التي توضع غريبة وجديدة يمكن ان تولد قرارات ابداعية فالحرية في بالتفكير والتدفق الحر والاسترسال وتخطي حاجز الخجل من الفشل او وضع او طرح افكار قد تكون غير مرحب بها تولد فشل لهذه الافكار والقرارات الابداعية.

ثانياً: تدوين الافكار على لوائح موضوعة امام متخذي الافكار للتعبير عن آرائهم في وضع الحلول بدل من المناقشة العلنية أولاً او كتابتها على لائحة المشاركة مجتمعة وهذا يعطي فرصة في تحفيز الافكار ومن ثم الانتقال بعدها الى مناقشة الافكار.

ثالثاً: تنظيم العقل فجعل العقل ينطلق بحرية فيما يرسم من صور ذهنية للمشكلة المطروحة ومتابعة التفكير في سلسلة الكلمات والمعارف التي تتصل بالمشكلة واستيعاب مجموعة المعلومات بصورة تكاملية مترابطة فيما بينها تضع حلول كثيرة وبدائل وافرة للمشكلة.

رابعاً: التعمق في اثارة الافكار والانتقال تباعاً للمفاهيم المرتبطة بالمشكلة وكمن في اضافة ملاحظات وحذف ملاحظات وتصور ملاحظات اخرى غير موجودة وهذا العمل يتيح فرص للنقد الذاتي لما طرح والتنبؤ بالطرائق السلمية للحلول.

خامساً: استخدام استراتيجيات التفكير المتنوعة وهي كثيرة ومتنوعة فيحتال ما يرى ان هذه الاستراتيجية في التفكير هي الافضل للحل ويمكن ان يمارق التفكير التأملي أو

التفكير المنطقي أو التفكير العلمي بخطواته المعروفة فالهدف هو تحقيق افكار ابداعية لحل المشكلة.

سادساً: استخدام نظم المعلومات في التوصل الى قرارات نوعية لحلول المشاكل المطروحة والتي تتطلب:-

1- جمع المعلومات.
2- وضع الفرضيات والبدائل.
3- اختيار احد هذه البدائل.
4- تطبيق وتنفيذ الحل.
5- ملاحظة النتائج.

وتعتمد النظم باتخاذ القرارات العقلانية والتحذير من القرارات غير المدروسة وبرمجة القرارات وكل ذلك يحقق ادوار قادرة للاستجابة لمتطلبات المعلومات.

سابعاً: اعتماد الادارة الحديثة المعتمدة على التقنية المتطورة التي تساعد في انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف وادخال الادارة الالكترونية والتي تعتبر من التقنيات الحديثة للتعامل مع ملايين المعلومات وفي لحظات من خلال ثورة الاتصالات وتوفير البرمجيات والمعلومات وكل التخصصات عبر شبكة المعلومات الانترنت وظهور نظم ادارة وقواعد المعلومات وتواجد آلاف من المؤسسات التي تنتج برامجيات وتعمل على تطويرها شهرياً ان لم نقل يومياً وهي توفر الوقت والجهد وتقلل الكلفة وتوفر العديد من الآراء المقترحة لحل اية مشكلة يتم طرحها لاتخاذ القرارات بشأنها.

الفصل الخامس

التنمية والتدريب والاتصالات

- تدريب الطفل وتنمية قدراته على اتخاذ القرار.
- دورة حركة اتخاذ القرار.
- وصايا تساعد على اتخاذ القرار الصائب.
- قائمة ارشادية لاتخاذ القرار.
- التعامل مع القوى التي تقاوم التغير.
- الاتصالات وعمليات اتخاذ القرار.
- تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرار.
- صعوبات اتخاذ القرار.
- الاحصاء واتخاذ القرار.
- التنبؤ باستخدام النماذج الاحصائية في اتخاذ القرار.
- ما بعد اتخاذ القرار.

تدريب الطفل وتنمية قدراته على اتخاذ القرار

ان عملية اتخاذ القرار ليس بالأمر الهين وكما لاحظنا بأن القادة متخذي القرار كيف يحتاج كل منهم عند اتخاذ اية قرار يحتاج الخبرة الكبيرة والممارسة والاطلاع على التجارب وما يرافق ذلك من صفات شخصية واجتماعية وثقافية وبيئية للتخلص من الصعوبات التي تواجهه في اتخاذ القرار هذا , وهذا يتطلب منا ان نقوم بتدريب اطفالنا وتنمية قدراتهم على عمليات اتخاذ القرار والتي تكون بسيطة بالبداية وبحسب قدراته واهتماماته وما تعينه عليه اسرته في ممارسة بعض اتخاذ القرارات , كما ان الاطفال يختلف كل منهم عن الاخر في قابلياته واهتماماته للمشاركة في اتخاذ القرار وهذا الاتجاه يعتبر من المؤشرات التي تدعوننا لاختيار ما تطرحه لأطفالنا لإسهامهم في اختيار الموضوعات الكثيرة والمتنوعة , فهناك اطفال يريدون ان يكون لهم رأي في كل امور حياتهم وهؤلاء لديهم الرغبة على التعبير امام اسرهم وبطرحه بينما يوجد طفل يتجنب مسؤولية اتخاذ القرارات وليس لديه هذه الرغبة ويترك للأسرة او للغير لاختيار ما يناسبه وما يتلاءم وشخصيته وحاجاته حتى طعامه وملبسه وما يحب وما يكره وما يريد وما لا يريد.

ان اغلب العوامل والاسر ترغب في اسهام واشراك اطفالهم في عمليات اتخاذ القرار وخاصة فيما لو علاقة بالطفل ذاته او اسرته او تعلمية ويعتبر هذا الموضوع ايجابياً لتمكن اطفالهم من مواجهة الحياة وزيادة ثقتهم بنفسهم وهذه العملية قد تشغل تفكير الاهل في اية موضوعات تشارك أطفالنا بالقرارات واتخاذها وفي اية عمر ضروري ذلك وعلينا ان نقدم بعض الخطوات التدريبية والارشادية التي تنفع بهذا الاتجاه وهي:-

1- ان الطفل يمكن تدريبه على عمليات اتخاذ القرار وقبل دخوله سن ما قبل الروضة فباستطاعة الطفل ان يتخذ القرار باللون الذي يحبه والملبس الذي يرتاحه والاكل الذي يعتبره مفضل وهنا دور الاسرة في تنمية هذه القدرة على اتخاذ القرارات بتوضيحها لهم وبمحبة وعطف كما تزيد من اشراكهم في هذه العمليات كما تسعى الاسر والاهل في تعدد انواع القرارات لتكون شيئاً فشيئاً شاملة يستفاد الطفل منها في المستقبل واعداد شخصيته بطريقة سوية ومعتدلة وبدراية ووعي.

2- اعطاء بعض التمرينات البسيطة لتشجع الاطفال بعدم العجلة في اتخاذ القرار وعليه ان يفكر أولاً وثانياً يسأل الاهل عن الموضوع الذي يفهمه وعن المغزى منه , فيمكن اشراكه في بعض الامور وبرعاية الاهل او الاشتراك معه ومساعدته ومعاونته على الاختيار لتدريبه هذه الممارسة وبنشاط يكاد يكون يومي.

3- تشجع الاطفال بطرح الاسئلة واعطائهم كل الحرية بالتعبير عن ما يجول في افكارهم وطموحاتهم وميولهم , لزيادة ذخيرة الحقائق والمفاهيم التي تكون له المعين في عمليات اتخاذ القرارات في الوقت ذاته والايام التي تليها.

4- الاكثار من مفاتيح التواصل المباشر بين الطفل والاسرة وعلى الطفل ان يحس انه مرغوب به في العائلة ومحبوب منها والجميع سند له ويمكن ان يسأل أي منهم والحصول على اجابات قد تقلقه او تخونه عند الاجابة عنها وكل هذه الامور ستزيد في التأثير المباشر والغير المباشر من ثقة الطفل باتخاذ القرارات باقتدار.

5- البيان للأطفال ان هذه العمليات وهذه المشكلات وهذه التساؤلات التي تطرح وتحتاج منه الاجابة واتخاذ القرار ليس جميعها بمستوى واحد فعملية اتخاذ القرار في ما يحب من الاكل ليس بمستوى الاهمية باختيار رفاق ابناء الجيران وغيرها من الامور التي تسهم العائلة بيانها وتوضيحها للأطفال.

6- التحدث مع اطفالنا بطريقة متحضرة والابتعاد عن العصبية وتوجيه الرشد والنضج دون ان نوضح لهم لماذا يتم تعليمه بهذه الامور ولماذا تم اختيارنا هذا الموضوع له ولماذا تم اختيار هذه الملابس له ولماذا قمنا بتوزيع الادوار لمساعدة الاهل في البيت.

7- اعطائهم الحرية لما تم تعليمهم من مهام يمكن الاعتماد عليها بنفسه في اتخاذ القرار وحل ما يرافقه من امور بسيطة ولكن بإشراف الاهل والمراقبة الواضحة بدون ان يشعر الطفل وان نتدخل في الوقت المناسب لحماية الطفل وابتعاده على التعويد في اتخاذ القرارات المصلحية والمشنجة والتي قد تسيء الى الغير كل ذلك يتم بمحبة ومساعدة يومية لاعداد اطفالنا لمستقبل متعدد الاغراض والحاجات والاهتمامات والمشاركات ومتعددي المواهب والقدرات وعلينا جميعاً الاسهام بهذا الاعداد لهذا المستقبل.

8- الطفل يتعلم الكثير خلال حياته من الاهل فهم القدوة له والمعين والصورة المثالية لممارسة الحياة وفهمها والحقوق المفروضة على الجميع من الاسرة ذاته والجيران والاقارب والمعلم والمعلمة والمدرسة ومشاركة الاصدقاء في رياض الاطفال والمدارس وحتى المستقبل , وبذلك على الاسرة ان تنتبه لهذه المسألة وان يكون الاهل في قمة التوافق وخاصة امام اطفالهم والابتعاد عما يسيء الى العلاقة المقدسة لوشائج الاسرة , ويمكن ان نشرح لأطفالنا لماذا تم اتخاذ القرار لهذا الموضوع دون غيره وما هي الاسباب التي دعتنا الى ذلك وهذا يجري تبعاً الى اهتمامات الطفل والمرحلة العمرية وتفهمه لهذه الامور ليكون مساهماً وداركاً لما يجري حول وكل هذه الامور هي عمليات تدريب واقعية لصقل شخصية الطفل وتنمية قدراته على اتخاذ القرارات بنجاح.

دورة حركة اتخاذ القرار

ان الدورة تبدأ بخطوة وتستمر بالحركة بخطوات حتى نهاية اتخاذ القرار ومن ثم تعاد الدورة وبذلك فان الدورة تمثل حركة مختلفة يمكن اضافة خطوات لها وتسميتها من اجل الشمولية بالمعالجة واتخاذ القرار , فهذه القرارات تعالج مختلف القطاعات بغرض الدخول الى تطوير هذه القطاعات وتبدأ الخطوات وكالاتي:-

1- المرجعية

وهنا نبين الاساسي للمرجعي وماذا يراد بقرارنا وفق القطاع ومردوداته او اساسه ومرتكزه وطبيعة الفكر المراد المراجعة فقد تكون لغرض التطوير العلمي للمؤسسة او معالجة لنصوص معينة تراثية او دينية او اجتماعية والتحاور فيها لأغراض شتى قد يكون التطوير احداها او الشرح او النشر او التثقيف او التواصل او التبادل الثقافي او الانفتاح على الغير.

2- الحقائق والمفاهيم المطروحة

فلكل حالة او موضوع او سرد او فئة او قطاع او عمل او تخصص علمي او أي تخصص آخر حقائق ومفاهيم تستند عليها وهي ممكنة التغيير ولو ان معظمها قد تكون حقائق ولكن الزمن وحركة التاريخ او التطور الحاصل قد تغيرت العديد من الحقائق ولكنها اصل تغير من المفاهيم فهذه وغيرها تحتاج الى مناقشة وتفرض هذه الاولويات مكان بارز وواضح في التطور لهذا العصر الذي نعيشه.

3- الفكر المعاصر

وهنا يكون الاساس هو بالمفكرين المشهورين والذين لهم ثقل واضح بالتخصص المطروح والقطاع الذي يراد له التغيير او التطوير , لإشراق المستقبل وتفسير ما طرحه من خلال المفكرين وما توصل إليه العلم في الوقت الحاضر لربط الماضي بمروراً بالحاضر

والتطلع الى المستقبل المشرق وهذا الفكر هـو نظـرة عالميـة عـابرة للمكانـات والقطاعـات والدول والمجتمعات وهي تعين في اعطـاء تصـور واضـح لمـا يـراد مناقشـته لبيـان التصـور الموجود للتوصل الى مرتكزات للفكر الجديد.

4- التصور الستراتيجي

وهو التصور للأفكار قبل اتخاذها ومن خلال نظرة عامة من خـلال استحضـار التصـور الزمني والمكاني المسـجل لتحديـده مـرة اخـرى ومناقشـته فهـو تخطـيط ورسـم سياسـات للاستراتيجية قبل اتخاذ القرار.

وصايا تساعد على اتخاذ القرار الصائب

1- حدد هدفك من القراح

وضوح الاهداف وتحديدها بدقة وصياغتها بشكل واضح ماذا تريد مـن عمليـة اتخـاذ القرار لتصل الى القرار الصائب.

2- قلص اختياراتك بوضع الشروط

حدد شروط النجاح للقرار الصائب واختيار ما يطـابق الشروط بـدون زيـادة ونقصـان ولا تعقد الامور لتحضا بالقرار المناسب.

3- لا تشغل نفسك بالأفضل كثيراً

عند اتخاذ القرار صغير كان او مهماً يجب ان نهتم بمـا تحسـن بـه اتجـاه هـذا القـرار ومدى الرضا عنه ولا تقيمه بما سيفكر به الاخرون.

4- ليس كل ما هو شائع صحيح

الجميع يفضـل الفـوز وهـذا يـؤدي الى الاشراع في اتخـاذ القـرار بـدل دراسـة الموقـف والتريث.

5- لا تتسرع في اتخاذ القرار

عندما يكون المزاج غير ملائم او تحت تأثير الضغوط العمل او غيره متخذ وقتاً كافياً لاتخاذ القرار حتى تتخلص من هذه الضغوط والحالة المزاجية.

6- كن مستقلاً باتخاذك الى القرار

لا تخضع الى ما يمليه عليك الغير سواء كان مسؤولك او قريب منك واعتمد بالأساس الشفافية ووضوح العمل الذي يقوم به والنية الصادقة لاتخاذك القرار.

7- خذ قصداً كافياً من التأمل

ان التفكير التأملي وانت متخذ القرار ترسخ المفاهيم والحقائق التي جمعتها لمعالجة المشكلة واتخاذ القرار وكرر هذه الجلسات لإعطاء فرص وفسح كبير من التأمل.

8- العزم على تغير الافكار

العزم في مواصلة ومواجهة عمليات تغير الافكار التي تراها هي السبب في احداث المشكلات والحد من المبالغة فيها وخذ الافكار من حولك ولكن بطرقة ايجابية تأمن الفائدة والاستشادة.

9- لا تلوم نفسك كثيراً

لا توبخ وتلوم نفسك عندما لا تصل الى القرارات الثرية الصائبة بل اعمد الى دراسة اسباب عدم التمكن واخذ بتجريب الطريقة الاخرى التي اتضحت ربما هي تكون المسبب ودون ملل ويأس مهما تكررت الاخفاقات.

10- تعامل مع القرار انك شخص آخر

النظر الى القرار من وجه نظر شخص آخر يولد افكار جديدة لحل المشكلة فالشخص الحكيم كما يقال من ينظر الى الامور بنظرة غيره ومن عدة زوايا ولا ينظر للمشكلة او الحدث من وجهة نظره هو.

11- تجنب التعميمات

لا تطلق التعميمات ابداً فلكل مشكلة اولياتها واسبابها وطرائق علاجها فعندما تنظر الى المشاكل بنظرة عامة او تطبق ما تعرفه عن المشكلة الى مشكلة اخرى قد تكون مشابهة هو عين الخطأ فأنك ستتخذ قراراً أكيداً خاطئ.

12- المتابعة والتخطيط للتنفيذ المستمر

ويتطلب الجهد المستمر لمتابعة القرارات المتخذة بوضع خطة لتنفيذ ما سجلته وما تريد ان تتابعه فانه يعطيك الناتج أولاً بأول للقرارات المتخذة قبل استفحالها وتطورها وستكون المعالجة اصعب.

13- ابتعد عن الغرور عند اتخاذك قرارات

ابتعد عن غرور المنصب الذي انت فيه ولا تحاول استغلاله في وضع الحلول والتمسك بها ولا تذكر الآخرين بموقعك وتتكلم به دائماً فانه سيضعف تفكيرك في اتخاذ قرارات سليمة وافية لحل المشكلة.

14- فهم القضايا التي تستحق الانتباه

عليك بفهم القضايا التي تستحق الانتباه ولا تضيع وقتك وجهدك والاموال فيما لا تتوقع وقوعه او حدوثه هناك عليك بممارسة الحدس العلمي لتحصر موارد الحلول الميسرة والتي لها علاقة مباشرة بالمشكلة.

15- اتخذ قرارات عقلانية

فكر عمق وتروي لاتخاذ قرارات عقلانية بعيداً عن قرارات الاهواء والرغبات والمصالح الشخصية التي ستكون نتيجتها الفشل فالعقلانية من الاتجاهات العلمية التي تجتمع بها صانعي القرار.

16- تجنب العقبات

من المهم تجنب العقبات للوصول لقرارات حاسمة وتجاهل كل يعيق عملك في جمع البيانات او التحليل للتوصل الى الحلول للمشاكل المطروحة والمضي دون تردد فأن كل شيء يمكن حله عندما يوجد الاصرار وترتيب القضايا.

17- طرح المشكلة بأكثر من صورة

ان طرح المشكلة المراد اتخاذ القرار بصددها بأكثر من صورة وعلى أكثر من وجه يساعدك على ان تراها بشكل واضح يسهل عليك اتخاذ القرار.

18- قوي رغبتك بالتميز بين الاخرين

ان عدم الرغبة في التميز بين الاخرين واهمال هذا الموضوع سيولد ويجبرنا على اتخاذ قرارات خاطئة وضع آراء الغير ورأيك الشخصي بالميزان بعدما تكون لديك القدرة على تميز الاخرين تكون قراراتك ناجحة.

قائمة ارشادية لاتخاذ القرار

من اجل ضمان فاعلية القرارات المتخذة فيمكن الاستعانة بالقائمة الارشادية لمتخذي القرارات وهي مجموعة من الاسئلة وكالاتي:-

- من الذي سيتخذ القرار.
- من المسؤول عن نتائجه.
- من المشارك في اتخاذه برأي او مشورة.
- من الذي ينبغي ان يحاط علماً به.
- من الذي سينفذه.
- من الذي يمسهم القرار او يتعلق بهم.
- ما هي التجارب السابقة التي يسترشد بها.

- ما هي المعلومات والبيانات المطلوبة.
- ما هي البيانات والمعلومات المتاحة.
- ما هي البيانات والمعلومات الناقصة.
- ما هي البدائل المختلفة للقرار.
- ما هي الفوائد والمزايا المنتظرة من وراء القرار.
- ما هي الاضرار المحتملة من جراء اتخاذ القرار.
- اين تتوفر المعلومات المطلوبة والحصول عليها
- متى يكون الوقت ملائماً او متأخراً لاتخاذ القرار.
- متى يبدأ تنفيذ القرار.
- متى تبدأ متابعة تنفيذ القرار.
- كيف يتخذ القرار فردياً او جماعياً.
- كيف تتحقق ديمقراطية القرار.
- كيف يبلغ القرار للمختصين.
- كيف ينفذ القرار بعد صدوره.
- كيف نضمن قبول العاملين به.
- كيف نحقق متابعة ناجحة وجادة.

التعامل مع القوى التي تقاوم التغيير

قد يسيء بعض الافراد الذين لم يشتركوا في حل المشكلات واتخاذ القرار لاي سبب كان ذلك كأن يكونوا أصلاً هم من يعارض أي تغيير باعتبارهم قد تعودوا على نمط واحد في العلاقات والعمل او ان القرارات تعارض مصالحهم باعتبارهم مستفيدين من القرارات السابقة او انهم مدفوعون من غير مؤسسات منافسة فتقوم على اعاقة ما يتخذ من قرارات وانهم لم يفهموا القرارات التي تكون في صالحهم فيقومون بالمقاومة لأية من هذه القرارات وقد تأخذ اشكال عديدة منها الاضراب او الإهمال في العمل او عمل تجمعات او التشهير والإساءة وقد يستخدمون وسائل عديدة كاستخدام الصحافة المأجورة او التواصل الاجتماعي او عمل الندوات وكل حسب نوع القرارات ومجموعها وتأثيرها , فكيف يمكن من منع حدوث هذه المقاومة للتغلب عليها وارشادهم الى الطرائق الصحيحة والفائدة بقبول التغير وهو بصالحهم وفيما يلي بعض النقاط التي يمكن اتباعها وكالآتي:-

1- عدم التصدي وتقبل هذه المقاومة للتغلب عليها والبدأ بإجراءات عملية للتثقيف ويبدأ في المعتدلين منهم.

2- الدعوة لإشراك اكبر عدد من الافراد في عمليات اتخاذ القرارات لانهم سوف يتقبلوها باعتبارهم قد ساهموا في صنعها

3- ابدأ في التعرف عن الاسباب المقاومة والتقصي عنها لمعرفة اغراضها وحصرها وتحديدها لمحاربتها والقضاء عليها.

4- اجراءات عمليات مسح للرأي في اتخاذ القرار ووضعه موضع التغير النهائي بإشاعة بعض القرارات المتخذة ولمعرفة وجهات نظرهم فيها وملاحظاتهم.

5- توصل الى الحقائق قبل اية تصرف لاتخاذ القرار ودراسة المواقف بعين ثاقبة وتحليلها وفق المعطيات المتوافرة في المكان والوقت والظروف المحيطة الاخرى.

6- ابدأ بمقاومة الشائعات التي تصدر وباتباع الوسائل الكفيلة بإظهار واشهار ومعرفة الحقائق عن طريق الاعلام او الندوات او اللقاءات او التفقد للمواقع وبين الاشياء التي تفيدهم وهي من مصلحتهم.

7- حلل ما توصلت إليه بطريقة علمية لمعرفة الاسباب للمعالجة واتخاذ القرارات او تعديلها بحسب ما تقتضيه مصلحة المؤسسة والادارة والافراد.

8- اظهار الفوائد التي يحصل عليها من جراء هذا التغيير وابرازها والتأكيد عليها واشاعتها للأعم الاغلب لبيان نوعية وفائدة هذه القرارات.

9- استعن بمن يقدمون المساعدة والذين لهم تأثير على بقية زملائهم وتنويرهم بما يحصل لأشاعته.

10- بث الطمأنينة بين الافراد وبطرائق متعددة يسهم فيها كل محب للخير وكل مقتنع بضرورات التغير التي يتطلبها العمل.

11- اتبع اجراءات التثقيف الفعالة لما يحصل وانقل لهم تجارب الغير التي ستكون من مصالحهم وتعظيم الفوائد المرجوة مستقبلاً لتغير هذه القرارات وصدد اتخاذ المؤسسة لها واسبابها الحقيقية.

12- انتخب مجموعة من الافراد في المؤسسة والمشهود لهم بالكفاءة والخبرة والتأثير على الغير ليكونوا اعضاء لأية حالة تروم المؤسسة توصيلها لبقية العاملين والافراد لشرح ابعاد القرارات المتخذة التي هي بالأساس لمصلحتهم.

13- كن قريباً من الافراد في المؤسسة وفي جميع الاوقات لتعزيز الثقة والمحبة لأية اجراء يتخذ باعتبارك القدوة لهم ومن تبحث عن مصالحهم.

الاتصالات وعمليات اتخاذ القرارات

يستعمل الفرد اساليب مختلفة للاتصال مع الاخرين ومنذ ان وجد على سطح الارض تسعى لإدامة هذا الاتصال وتطور عبر الازمنة والتاريخ ومع مرور الوقت تطور هذا المصطلح حيث اصبح يدل على نقل الشيء او ارساله او توريثه , وتتم عملية الاتصال من خلال عناصرها الاساسية للحصول على نجاح في الاتصال ويكون فعال وهذه العناصر هي المرسل (المصدر) وهو من يبعث مجموعة الافكار والاخبار او القرارات, والرسالة هي المعلومات او الآراء او الافكار او الاتجاهات التي يرغب المتصل ايصالها لها عبر الرموز او الكلام او الصور او الكتابة او خليطاً من ذلك , والوسيلة وهي الوسائل الخاصة بالاتصال والتي قد تكون وسائل شفهية او الاجتماعات او عبر شبكات التلفزيون والانترنت والمحادثات الشخصية والمؤتمرات والخطابات والمذكرات والجزء الاخير هو المستقبل الذي يقوم باستلام الرسالة من خلال الحواس المختلفة السمع والبصر والذوق والشم واللمس ويعطي لها دلالات وهي تعتمد على قابلية المسلم وادراكه ودوافعه وقدراته ومكانه وموقعه.

لقد تنوعت الوسائل الاتصال واصبحت ضرورية لتسهيل عمليات الاتصال داخل المؤسسة وخارجها ونقل معطيات القرارات اختصار للوقت والجهد ومع دخول الانترنت وامكانياته الخارقة ألغي الكثير من الحواجز او الحدود والعراقيل والصعوبات لعمليات التواصل.

وتعتمد المؤسسات التربوية على وسائل شتى تتكون من الاحاديث الشفوية او الخطابات او ملخص الكتابات او التقارير الدورية لتقويم الاداء والامور المكتوبة والقرارات المتخذة وهي توفر:-

1- انجاز العمل وفق تعليمات دقيقة ومحددة ونظام واضح يمكن الرجوع إليه متى ما اريد منه ذلك.

2- تعزيز السلوك الايجابي وتفادي الاخطاء او تصحيحها واتخاذ التفاعل معها وفق الوقت المناسب.

3- تنظيم العمل ونقل القرارات والتوجهات الخاصة ونقل المعلومات من قيادات المؤسسات الى القاعدة العريضة للمؤسسات التربوية والمتعلقة بمجالات شتى من شؤونهم واعمالهم وترقياتهم ودوامهم وتفاعلهم وتنقلاتهم وتطوير قابلياتهم ورسم الخطط لهم لمناقشتها وتنفيذها.

4- يوفر تدفق المعلومات ولجميع ابعاد المؤسسة التعلمية مما يساعد على ان تكون القرارات أكثر رشداً.

5- الكشف عن العديد من الظواهر النفسية والاجتماعية والعلاقات الوجدانية والمهارات مما يسمح باتخاذ القرارات الصحيحة.

6- يزود العاملين بالحقائق والمفاهيم والتغيرات الحاصلة أولاً بأول مما يساعد على ازالة الكبت والسلبية.

دور نظم الاتصال في اتخاذ القرارات

البيانات والمعطيات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المتنوعة من المهام الاساسية في تقدير القيادات للقرارات المتخذة وان البحث عنها وبكل الوسائل امر ضروري لنجاح العمليات الادارية , ان هذه البيانات والمعلومات التي يحتاج لها تختلف باختلاف القرار ونوعه المراد اتخاذه كما ان بعدم وجود وسائل اتصال متاحة وفعالة بين القادة ورؤساء الدوائر والعاملين معهم سوف لا يوفر نجاح في عمليات التواصل والى قرارات محكوم عليها بالفشل لأنه يعيش في عزلة عنهم وبعيد عن معاناتهم والعمليات التي تجري داخل المؤسسة , وعليه فان الاتصال الجيد يوفر من اجل اتخاذ القرارات البيانات الصحيحة والمتمثلة:-

1- وعي القائد بالقرارات المتخذة

فالمعلومات ضرورية لاتخاذ القرارات السلمية وهي تعطي صورة واضحة وشاملة للقائد التربوي للمشكلة المطروحة او اوليات العمل وادارته وفعالية القاعدة في العمل وخاصة في المنظمات الكبيرة والتي تشمل قطاعات كبيرة كمؤسسات التربية والتعليم ووزارات التعليم العالي والبحث العلمي.

2- المعرفة الدقيقة بمجريات الامور

فالقائد التربوي الناجح هو الذي يحرض عن ادامة الاتصال لمعرفة بمجريات ويجب ان يطلع ويتابع عن طبيعة هذه المعلومات هل هي ناقصة متغيرة او مشوهة او كاملة وعليه يستخدم هذه البيانات في اوقاتها وطبيعة موضوعاتها وفي الوقت المناسب.

3- تمكن القائد من التأثير

فهي تعطي للقائد ابعاد جيدة للتأثير والقيام بوظيفته بالتوجيه والاشراف على اكمل وجه فلكل قائد لديه توجهات وفلسفة واهداف يريد توصيلها من خلال القرارات المتخذة وبموجب قاعدة البيانات التي يحصل عليها خلال الاتصالات.

4- تنمية العلاقات الانسانية

يسهم الاتصال في إضفاء المفاهيم والاهداف ورفع روح المعنوية مما يؤدي الى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الانسانية وتحقيق نتائج للمنظمة والعاملين.

5- اقامة الثقة والاحترام

تلعب الاتصالات دوراً مهماً في اقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات والصلات بين المؤسسة التربوية والعاملين.

لقد اشارت العديد من الدراسات اهمية العلاقة بين الاتصالات واتخاذ القرارات وان هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين القرارات والاتصالات فهي من تقوم من نقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرار ويرى (كنعان 2003) ان الاتصالات من اهم عناصر نجاح الادارة في أي منشأة فهي تنقل الحقائق والافكار والاستفسارات والشكاوي والاتجاهات ووجهات النظر والتعينات والتي ينبغي توصيلها وتنفيذها من قبل الافراد , وهناك كتغيرات يمكن السيطرة عليها لاتخاذ القرار.

ان الاتصالات الإلكترونية تعزيز نمو وفاعلية التواصل مع متخذي القرارات والافراد العاملين في المؤسسة التربوية وفي ظل التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات فأن المستقبل هو للاتصالات الالكترونية خاصة في ظل تطبيق الحكومة الالكترونية لذلك لابد من المؤسسات التربوية السعي للعمل لنقل مؤسساتها للواقع الحكومة الالكترونية وجعلها واقعاً ملموساً لتبني ساسات حديثة للاتصال مواكبة للتطور التكنولوجي وهناك عدة عوامل تؤثر في الاتصال الاداري بحسب مقتضيات الموقف وهي:-

العوامل المؤثرة في الاتصال الاداري

1- ظروف الموقف

فهناك عدة اعتبارات اجتماعية تؤثر في الافراد فقد يكون الاستعداد لأرسال او تلقي الاتصال ايجابياً أو سلبياً فالاتصال يكون اسهل عندما يتقاسم الطرفان كل منهما مع الاخر.

2- التوقيت

فالتوقيت غير المناسب يحبط عملية الاتصال كما ان اوقات الفراغ والراحة والعطل كذلك غير مجدي.

3- الهدف

فاذا كان الهدف من الاتصال عن تبادل المنفعة يكون الاتصال اسهل واذا تم التلكؤ لعدم الرغبة فان الاتصال يكاد يكون غير مجدي وغير نافع.

4- مهارات الاتصال

فكلما كانت مهارات الاتصال متوافرة كان هناك فهم واستقبال للرسالة وكلما كان الشخص ماهر زاد فهم الرسالة وتحقق الهدف منها.

5- الحالة النفسية

يتأمل كل من المرسل والمستقبل بالوضع النفسي أثناء عملية الاتصال فاذا كانت عملية الاتصال في حالة نفسية جيدة للمشتركين فيها تنجح وتتم بسهولة ومجزية.

6- حجم المؤسسة التربوية

لحجم المؤسسة وطبيعة فروعها وأنشطتها تأثير مباشر في اجراءات الاتصال وهذا يتطلب المصدر الموحد للمعلومات وتحدد القنوات لتبادل المعلومات بوضوح وما يشجع تدفق المعلومات للجميع وباستمرار لكل يتم التواصل الناجح.

تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرار

تدفع المنظومات ذات التوجه المعلوماتي عملية اتخاذ القرار باتجاه القاعدة في سلم الهيكل التنظيمي للشركة , بينما تشجع منظومات الاتصال كالبريد الإلكتروني وتطبيقات المراسلات الانية على دفع عملية اتخاذ القرار باتجاه القمة والادارة العليا , فالتكنولوجيا تسهل تأمين المعلومات على المستوى الادنى من السلسلة الادارية مرتبطة بلامركزية عملية اتخاذ القرارات.

وتختلف المؤسسات غالباً في ادراكها لطبيعة الادوار المتباينة لمنظومات البرمجة وعن تقصي اثارها على السلوك التنظيمي بينما تجمع التكنولوجيا المعلومات في مفهوم غير منسجم لقسم تكنولوجيا المعلومات التي يضم كل التكنولوجيا في الهيكل التنظيمي.

ويعتمد متخذو القرار غالباً على برمجية تخطيط موارد الشركة او المؤسسة التي تسهل نشر المعلومات ضمن مؤسسات كبرى بحيث يمكن من اجراء تنسيقي تفصيلي بين الاقسام والوحدات المختلفة.

لقد ارتبطت الاتصالات قديماً بأجهزة الفاكس او زيارات المواقع وكان من الصعب على المدراء ان يتخذوا قرارات بارعة او التخلي عن ضبط تأخير العمليات لمدير محلي , إلا انه في الوقت الحالي تؤمن فيه التكنولوجيا سهولة الاتصال ودقة المعلومات.

ان المدراء يواجهون اليوم مهمة صعبة في اتخاذ القرارات ضمن بيئات متزايدة التعقيد والتشابك وان التفكير في اية قرار سليم لابد وان يعتمد على مصداقية ودقة بالمعلومات توفره ثورة المعلومات فيتدفق سيل المعلومات ويظهر هذا التدفق في صنع القرارات الذي يتطلب الحكمة وتوخي الصبر والدقة في اتخاذ القرارات.

لقد ازدادت اهمية المعلومات في اتخاذ القرار بسبب تعقد المؤسسات وتطورها وتنوع انشطة عملها ومهامها وازدياد التوسع التكنولوجي والتقني وتأثيره في حياة المجتمع عامة

وان الحاجة الى المعلومات موجودة في المؤسسات مهما اختلف حجمها او امكانياتها كما توفر الحاجة الى الادارة يعاونها في اتخاذ القرارات وفي التخطيط ووضع المعايير وتقيم نتائج الاداء فهي تحتاج الى معلومات وبنظام متطور للمعلومات وهذا يساعد على توفير المعلومات المناسبة وامدادها للأفراد المناسبين في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وهذا يعطي فوائد للإدارة ووضع ستراتيجيات في مجالات العمل المختلفة على اسس سلمية ويمكن استخدامها للأساليب المتطورة في التنبؤ بما يقلل مخاطر عدم التأكد المرتبطة بالمستقبل وتقديم نتائج التحليل الى مراكز المسؤولية في التنظيم مما يعاون في تصحيح مسارات التخطيط او التنفيذ بإسراع ما يمكن وبأقل كلفة.

فوجد نظام متطور للمعلومات يساعد على توفير المعلومات المناسبة وخاصة في المجالات الآتية:-

1- يعاون نظام المعلومات في توفير البيانات عن المتغيرات الخارجية المتعلقة بالظروف المصاحبة والبيانات الخاصة لطبيعة المشكلة في المؤسسة مما يؤدي الى تحديد المتغيرات الرئيسة المؤثرة ووضع الافتراضات التي من شأنها تسهل عملية التحليل واختيار البدائل المناسبة وبحسب طبيعة هذه المعلومات المتوفرة.

2- برمجة القواعد والاسس والمعايير والتي يسترشد بها متخذ القرار بما يؤدي الى جودة القرارات الصادرة بجانب توفير الثبات التي تسهل من عملية تقويم النتائج ومن ثم تنفيذها والذي بدوره يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

3- توفير المعلومات المتعلقة بالأجل الطويل وبما يعاون المؤسسة التربوية في وضع الاستراتيجيات في مجال العمل المختلفة على اسس سلمية ومد الادارات بالتغيرات المتوقعة والمصاحبة والتي تتطلب تطوير او تعديل الاستراتيجيات المختلفة بما يؤدي الى تعظيم النتائج وتحقيق الاستمرارية والنمو والازدهار للمؤسسة التربوية في حقل الاعمال

بالإضافة الى توفير المعلومات التي تساعد في ضبط الخطط الموضوعة مع ما وضع من ستراتيجيات عامة.

4- امكانية استخدامها الاساليب المتطورة في التنبؤ وبما يقلل مخاطر عدم التأكد المرتبطة بالمستقبل الى اقل حد ممكن , وامكانية استخدام النماذج الرياضية المتقدمة الى تعظيم ما خطط له خصوصاً اذا ما دعمت نظم المعلومات بالحواسيب الآلية والذي يساعد على تقديم نظام متطور للمعلومات على التسجيل الدقيق للأداء في كافة مجالات العمل المختلفة مع برمجة المعايير الرقابية المناسبة مما يؤدي الى سهولة وفاعلية عمليات التقويم التي تمثل جوهر عملية الرقابة.

5- تسهيل تحديد الانحرافات وتحليلها وتقديم نتائج التحليل الى مراكز المسؤولية وحسب التخصصات والدوائر الموجودة في المؤسسة التربوية في التنظيم الوقت المناسب مما يعاون في تصحيح المسارات او التنفيذ بأسرع ما يمكن ودون مخاطر لعدم تفاقم الاخطاء وآثارها السلبية كما يجب الاعتماد على توفير امكانيات للوصول السريع للمعلومات وتوفير مرجع سريع في تحديد حالة البنى التحتية والكوادر والموارد والاجهزة والمختبرات والتقنيات المتوافرة واحصائيات دقيقة بها تشمل المؤسسات التعلمية والتدريبية والتأكيد على المعايير التي تم تحديدها لهذه الاختبارات وبحسب الكثافة السكانية والفئات العمرية والجهات الساندة , كما يمكن الاستعانة بالاصدارات والتقارير الاحصائية او من خلال تحديد المواقع على الخرائط ومحدداتها والمسافات وتواجد جميع المؤسسات ضمن هذه الخرائط وهذه تعين متخذي القرار والقائمين على التخطيط التربوي على النهوض بالواقع التعليمي والتدريبي استناداً الى الحقائق والارقام والمؤشرات والاسقاطات التي تبنى حولها لحل المشكلات التي تظهر وتوقع المشكلات المستقبلية

استناداً الى هذه المؤشرات فالمعلوماتية دعم في تطور النظم وتفاعلها ونقل التجارب بشكل آمن وسليم من خلال اتخاذ القرارات حيالها , فالمعلومات والمعلوماتية علم يفرض نفسه في الوقت الحاضر وبما يدعو الى التخصص والتطوير والذي يحتم علينا ونتجه لما يوفره من خدمات جليلة وكبيرة انشاء نواة مركزية لنظم هذه المعلومات التي يتم الحصول عليها بالتكنولوجيا المتوفرة لتوفير المعلومات للتعليم وللتدريب والبحث العملي يخدم الوحدات المسؤولة عن التخطيط في التربية ومتخذي القرار , فالتخطيط المدعوم بمعلومات دقيقة يوقر للمؤسسة التعلمية امكانية:-

1- تحديد الاهداف الكبرى.

2- وصف الساسات والخطط والبرامج التنفيذية.

3- اتخاذ القرارات وتوفير المتطلبات التي تأتي عن طريق تقدير الحاجات والبرمجة والتنفيذ.

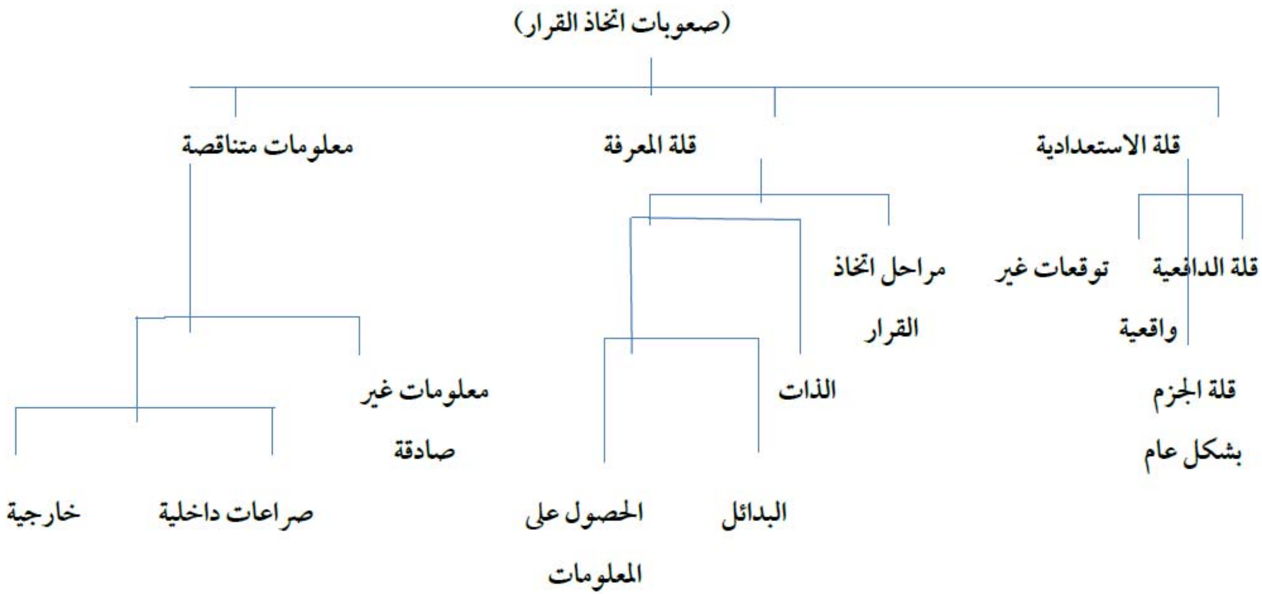
فعملية تقدير الحاجات يتم من خلال تقويم الوضع الحالي في ضوء الاهداف الموضوعية طويلة الامد , والبرمجة يجري تقويمها عن طريق مقترحات وسياسات متصلة بأدارة المعلومات المستندة الى بيانات كمية ونوعية مستحدثة ودقيقة يتم في ضوئها اختيار الاستراتيجيات المقترحة واعتمادها في دعم القرارات.

وعمليات التنفيذ هو التطبيق العقلي لما خطط له ويتم تقويم النتائج واعتمادها في طرائق التصحيح والمشاكل المصاحبة وسبل المعالجة.

صعوبات اتخاذ القرار

هناك العديد من النظريات النفسية التحليلية والسلوكية ونظرية التعلم الاجتماعي وغيرها , حاولت تفسير الصعوبات التي يواجهها الفرد في اتخاذ قراراته و كذلك اوضحت دراسات مختلفة ان تلك الصعوبات ثابتة بشكل عام ولا تتأثر كثيراً بالخلفية الثقافية التي يأتي منها الفرد , إلا ان الاعم الاغلب من الباحثين ان الخلفية الثقافية دور مهم في عمليات اتخاذ القرار.

لقد اعتمد الباحثون نموذج (متخذ القرار المثالي) والذي عرفوه بأنه الشخص الذي يأخذ قراره السليم في وقت مناسب ومن دون الشعور بالضغوطات والتأثر بها سلباً , قرار يلائم وضعه مبنياً بصورة واعية على فهم لضرورة اتخاذ القرار ومعرفة بمراحل اتخاذه , اساسياً لقياس الصعوبة في اتخاذ القرار , واعتبروا ان أي انحراف عن هذا الانموذج يمثل درجات مختلفة في صعوبة اتخاذ القرار والتي تختلف باختلاف الافراد وميولهم وقدراتهم وامكانياتهم , ويمثل الشكل صعوبات اتخاذ القرار.


(صعوبات اتخاذ القرار)
قلة الاستعدادية
قلة المعرفة
معلومات متناقصة
قلة الدافعية
توقعات غير واقعية
قلة الجزم بشكل عام
مراحل اتخاذ القرار
الذات
البدائل
الحصول على المعلومات
معلومات غير صادقة
صراعات داخلية
خارجية

ويضيف بعض العلماء ان الصعوبات في اتخاذ القرار قد تواجه البعض وترجع تلك الصعوبات الى الخوف من النتائج التي قد تترتب عليها , كما ان التردد والقلق يولد الصعوبات في عملية اتخاذ القرارات السلمية والصائبة كما ان حالات الوسواس القهري الذي ترافق البعض والذي يأتي من نوع عملية اتخاذ القرار واهميتها وخطورتها او معظم ما يعتمد عليه هذا القرار المتخذ.

ويضيف بعض العلماء ان عدم الثقة بالنفس هي الاخطر في الصعوبات التي ترافق متخذ القرار وهذا يتطلب التعويد والتدريب على القرارات وتأكيد الثقة بمساعدة الاخرين وتشجيعهم ومساعدته بإخلاص واضح وثقة كبيرة تزيد من ثقته هو الآخر.

ان الصعوبات عديدة وكثيرة وتعتمد على طبيعة المؤسسة التربوية ونظامها وما يدور بين أروقتها وماهية التعامل مع الافراد وطبيعة العلاقة التي تسجل بين الافراد وقادتهم ونوع هذه العلاقة , فمن هذه الصعوبات قد تكون ذاتية تتمثل في التكوين الشخصي لمتخذ القرار والخوف الذي يرافقه عند مواجهة مدرائه ومسؤوليه لاصدار القرارات التربوية وقد تكون اجتماعية تتمثل في وجود الضغوط المصاحبة لعملية اتخاذ القرارات اسرية او مهنية او تاريخية وغيرها وقد تدخل في ذلك الاعتبارات الاقتصادية والسياسية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار.

وقد تأتي الصعوبات من غياب الفلسفة الواضحة للمؤسسة التربوية وعدم المعرفة التامة بها وكذلك قد تكون من عدم مقدرة متخذ القرار على اتخاذ القرار لأسباب عديدة او يرجع الى حداثة تعين المدير في العمل وعدم وضوح النصوص واللوائح والتعليمات.

الإحصاء واتخاذ القرار

لعلم الاحصاء اهمية كبيرة وواضحة في معظم المجالات والتي يعمل بالأسلوب العلمي فيما يأخذه من قرارات فنرى العديد من المؤسسات وبكل انواعها واشكالها ذات التقدم الكبير يكون للإحصاء دور كبير فيها ودعم اتخاذ قراراتها السلمية , ان الاحصاء يسهم في معالجة البيانات التي تجمع عن اية مشكلة او رغبة في تطوير هذه المؤسسة , حيث تجري عملية تلخيص الاعداد الكبيرة التي يتم جمعها بحيث يمكن سرعة عرضها ووضعها واستنتاج معلومات وحقائق منها من خلال الجداول بالتوزيع التكراري ووصف البيانات ومنها ما هو خاص بقياس تمركز البيانات ومنها ما يختص بدرجة التشتت او اختلاف البيانات حول مركزها وذلك من خلال استعمال طرائق التحليل الاحصائي المناسبة لاختبار الفرضيات او الاجابة عن اسئلة مقترحة بدرجة من الدقة او المخاطرة والتفسير الإحصائي يمدنا باستخلاص التوصيات من التحليل الاحصائي وهذا التفسير يبنى بدرجة معينة من الثقة وهي درجة الاحتمالات المعتمدة بحسب الطرق الاحصائية.

ان علم الاحصاء له دور هام في اختيار المعاينة المناسبة وكيفية اجراء عمليات المعاينة بناءً على الصفات المشتركة وما يعطينا من تفسيرات لمقاييس الوصف المركزي وتحليل التباين واختيار الفرضية يتم من خلالها الاستنتاج واتخاذ القرارات من الخاص الى العام في صورة احتمالية.

ان البيانات الاحصائية اللازمة لاتخاذ القرار مصدرها سجلات المتابعة اليومية والتي تعمل على جمع البيانات من مصادرها الاصلية الاولية , حيث تقاس جودة البيانات ونتائجها بالمقارنة مع البيانات التي تمت في المسوحات الميدانية ولابد من التأكيد على اهمية جودة البيانات المرتبطة بمدى الدقة والكفاءة حيث اصبحت جودة البيانات الاحصائية

تتناول ابعاداً اخرى تقاس من خلالها جـودة البيانـات الرسـمية ومـن خـلال هـذه الابعـاد الاكتمال والترابط والتماسك والبيئة القانونية والمؤسسية , حيث اصبحت بيئة اتخاذ القـرار بالغة التعقيد وسريعة التغير واصبحت هنـاك ضرورة ملحـة لتنميـة المهـارات في مختلـف المسـتويات الاداريـة بالاتجاهـات الاداريـة الحديثـة والممارسـات الاداريـة المعتمـدة عـلى المعلومات القابلة للقياس المدعمة بالحقائق والتي تسـتفيد مـن قـوة الـنماذج الاحصـائية والرياضية في التحليل للتوصل الى القرار الامثل.

ان الافتقار الى الاحصاء في مؤسساتنا امر خطير ويشكل عامل من التعطيل والتخلـف , وعله لابد من جهاز احصاء فاعل يمتلك كل الادوات والتواصل بشبكة المؤسسات وتفاصيل الحقول والميادين الموجودة من جهة وان توجد اداة لنشر المعلومة وايصـالها الى الجمهـور التخصصي والى الجمهور عامة , فاليوم يشهد اشـكالاً متنوعـة مـن الاحصـاء في دول العـالم والذي يرافق كل المؤسسات والدوائر واعتماده اساساً في عمليات اتخاذ القرار بما يوفره لها من معلومات موثقة ونشرة متكاملة المعالم عن اية ظاهرة موجودة فهذه الاحصائيات لهـا اصدارات تسهل من عملة اتخاذ القرار باعتمادها ومن خلال:-

- تصميم السجلات والبطاقات الاحصائية التي يتم فيها تخزين المعلومات.
- تصميم النماذج والاستمارات التي تخدم جمـع الحقـائق والبيانـات مـن مختلـف الاجهزة.
- اعداد الدليل الاحصائي.
- تصميم قواعد بيانات رقمية خاصة بالإحصائيات.
- متابعة تنفيذ قرارات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء.
- حصر الموارد والقوى البشرية والمادية وتقويمها في المؤسسات.
- متابعة الاحصائات والبيانات الواردة وتعريفها وتنظيمها ودراستها وتحليلها.

وبذلك ترى عمق الفائدة التي توفرها البيانات الاحصائية لكل عمليات اتخاذ القرار لتكون قرارات موثقة وناجحة , فأصبحت عملية اتخاذ القرار هي اساس العمل الاحصائي وعموده الفقري واصبح علم الاحصاء يعرف من خلال عمليات اتخاذ القرار.

التنبؤ باستخدام النماذج الاحصائية في اتخاذ القرار

ان للتنبؤ دوراً مهماً وبارزاً في عملية اتخاذ القرارات , ذلك ان التنبؤ والذي يتطلع الى المستقبل من خلال الرؤية المستقبلية لما ستكون عليه الظواهر والمتغيرات اهمية بالغة في التخطيط وصياغة القرارات التي ترسم مسارات المؤسسات.

فالتنبؤ يقوم على فرضيات اساسية منها:-

1- ان المستقبل لا يمكن التأكيد منه تماماً ونبقى ما نتبأ به رهن الزمن ورؤية الواقع الحقيقي.

2- ان التنبؤ يستخدم لوضع السياسات نفسها اذا ما نفذت ستؤثر على المستقبل وتجري عليها تغيرات لم يتكلم التنبؤ عنها نفسه فيحدث الاختراق.

3- ان هناك نقاط عديدة غير واضحة في التنبؤ وتحتاج معلومات للتنبؤ بالمستجدات.

كما ان له اساليبه الخاصة به منها:-

أولاً: نماذج سببية

يعتمد المتغير موضوع البحث على متغيرات تفسيرية تفسر سلوكه وبالاعتماد على نظرية معينة في تفسير الظاهرة موضوع البحث حيث يتم صياغة العلاقة بشكل نموذج رياضي قابل للتقدير , ومن هذه النماذج السبية:-

1- نماذج الاقتصاد والقياس

تعتمد هذه النماذج في قياس وتفسير العلاقة بين المتغيرات استناداً الى النظرية الاقتصادية بشأن المتغيرات التي تدخل في تفسير سلوك المتغير التابع وتتطلب هذه النماذج:

- تحديد النظرية الخاصة بموضوع البحث.
- صياغة الانموذج رياضياً.
- جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الانموذج.
- تقدير الانموذج.
- اختيار الانموذج.
- استخدام الانموذج في التنبؤ.

2- نماذج المدخلات والمخرجات

يتم تسجيل العلاقة المتبادلة بين مختلف القطاعات خلال العملية الخاصة بالقطاع في جداول مدخلات ومخرجات في فترة معينة من خلال توضيح مدخلات كل قطاع من احتياجاته وتستخدم نماذج المدخلات والمخرجات في عملية التخطيط والتنبؤ.

3- نماذج البرمجة الخطية

تعتبر البرمجة الخطية من اهم النماذج وتهتم بطريقة استخدام الموارد المتاحة في وصف العلاقة بين متغيرين او اكثر من خلال تعظيم او تصغير دالة الهدف والتي تحتوي على متغيرات هيكلية يتم تحديد مستوياتها بشكل يحقق أكبر قيمة لدالة الهدف.

4- نماذج المحاكاة

وهي نماذج رياضية تمثل وتعكس جميع خصائص وسلوك النظام الحقيقي للتعرف على الاثار المحتملة لقرارات وسياسات معينة قد تأثر على المسار المستقبلي لبعض المتغيرات وكما تستخدم المفاضلة بين عدد من السياسات الاقتصادية التي تحقق الهدف المنشود.

5- نماذج ديناميكية غير خطية

تم الاعتماد عليها مؤخراً حيث اتضح انها قادرة على توصيف سلوك عدد كبير من السلاسل الزمنية التي لا تقدر النماذج التقليدية على توصيفها , ومن بين هذه النماذج (نماذج الفوضى , ونماذج الكارثة وغيرها من النماذج) وهي تستمد جذورها من الرياضيات والفيزياء.

ثانياً: النماذج الغير سببية

وتعتمد على القيم التاريخية للمتغير المراد التكهن بقيمته المستقبلية ولا تحتاج الى تحديد المتغيرات التي تفسر السلوك و ومن هذه النماذج الغير سببية هي:-

1- اسقاطات الاتجاه العام

ويعتبر من أكثر الطرق شيوعاً في التنبؤات طويلة المدى للمتغيرات ويعرف الاتجاه العام لسلسلة على النمط العام للتغير في القيم الخاصة بالمتغير موضوع البحث مع تجاهل المتغيرات الاخرى , كما انها تنتج من المكونات الاتية:-

- الحركة العامة على المدى البعيد.
- التقلبات الموسمية.
- التقلبات الدورية.
- التقلبات العشوائية.

2- النماذج الاحصائية لسلاسل الزمنية

وهي تركز على الجانب العشوائي في السلسلة الزمنية وتنقسم الى:-

- نماذج الانحدار الذاتي.
- نماذج المتوسطات المتحركة.

- نماذج بوكس جنكتر والذي يحصل عن طريق التوفيق بين الانمـوذجين اعـلاه وتمـر هذه الطريقة بعدة مراحل قبل اجراء اية تنبؤ وتشمل:-

- التمييز.
- التقدير.
- اختبار سوء التوصيف.
- التنبؤ.

3- الاساليب غير النظامية

وهي تعتمد على التقدير الذاتي ولا تحتاج الى قاعدة او تحديد المتغـيرات التـي تـفسر سلوك المتغير موضوع الاهتمام فهي تعتمد على الخبرة والتقدير الشخصي وتنقسم الى:-

- اساليب التناظر والمقارنة

ويـتم التنبـؤ بمسـار التغـير باسـتخدام المسـار المحتمـل لـنفس المتغـيرات في حـالات متشابهة.

- الاساليب المعتمدة على آراء ذوي الشأن والخبرة

وهذه النماذج تنقسم الى:-

أ- المسوحات والاستقصاء

وهي تهدف الى التعرف على رأي ذوي الشأن والخبرة وتوقعاتهم لغرض التنبـؤ بـبعض المؤشرات.

ب- ندوة الخبراء

وتتمثـل في اجـراء حـوار عـدد مـن الخـبراء والمفكـرين لتبـادل الافكـار بالموضـوعات المطروحة وتقديم حلول لجميع المشكلات القائمة.

ت- طريقة دلفي

ان الأساس في هذه الطريقة هو الاعتماد على رأي عدد من الخبراء تـم جمعهـم بدقـة والمزج بين آرائهم وتنسيقها بشأن التنبؤات.

ث- طريقة السيناريوهات

وهي وصف وسرد لمجموعة من الاحـداث والتصرفـات المحتمـل وقوعهـا في المسـتقبل ووصف القوى المؤدية الى وقوعها استناداً الى ترتيب منطقي لتسلسـل الاحـداث ومحاولـة تحديد جميع الروابط القائمة بينها باعتبار ان هذه الاحـداث لا تقـع منعزلـة عـن بعضـها البعض ويتكون من عنصرين:-

- الاحداث.
- التصرفات.

4- التنبؤ الاحصائي

وتصنف نماذج التنبؤ الاحصائي وفق مدى حسب التنبؤات الى نوعين:-

- تنبؤ طويل المدى

ويتميـز هـذا النـوع مـن التنبـؤات بطـول وبعـد المـدة الزمنيـة للتوقعـات والطـرق الاحصائية المستخدمة والتي تستجيب الى التنبؤات هما (نماذج الانحدار الخطي البسـيط , والمتعدد , ومعدلات النمو , حجم السكان) , وتنقص فعالية هذه النماذج كلما زادت مدة التوقعات إلا انها لها خصائصها وفوائدها بالتنبؤات الاستراتيجية.

- التنبؤ القصير المدى

وتكون قصيرة المدى جداً ولتطبيق هذه الدراسات التنبؤية القصـيرة الاجـل يحتـاج الى استخدام تقنيات السلاسل الزمنيـة ومـن اشـهر الطرائـق المسـتخدمة في حسـاب التنبـؤات القصيرة الاجل طريقة (بوكس جينكيتر) ونماذج شعاع الانحدار الذاتي وغيرها.

ومن هـذا الطـرح نلاحـظ اهميـة التنبـؤ في صـياغة واتخـاذ القـرارات كأسـلوب لبنـاء المستقبل فبدونه تصبح المؤسسة بدون معين وبدون هدف قادرة في تحقيقه.

ما بعد اتخاذ القرار

تكلمنا شيء من الاسهاب عن اتخاذ القرار وشملت اساسيات مهمة حوله وقـد حرصـنا ان تكون المعالجات شاملة ودقيقة مركزة بعيـدة عـن الاسـهاب الممـل والتفصـيلات الغـير مبررة , ولكن ماذا بعد اتخاذ القرار.

انها ملاحظات نسجلها بنقاط مركزة وكالآتي:-

1- حياة الفرد سلسلة من اتخاذ القرارات.

2- الجميع يتخذ القرارات من بين مجموعة من البدائل كل يوم.

3- عدم اتخاذ القرار في حد ذاته يعتبر قراراً.

4- لا يوجد قرارا سليم 100%.

5- أي قرار صائب لابد ان يستند على حقائق الماضي وتوقعات المستقبل.

6- تعتبر عملية اتخاذ القرارات بمثابة الاساس في العمل.

7- اذا لم يكن هناك هدفاً من اتخاذ القرار فليس له هناك حاجة لاتخاذ القرار.

8- تزداد اهمية القرار ويتسع نطاقه كلما ارتفع مستوى متخذه.

9- كلمة قرار تعني اختيار بين عدة بدائل مختلفة متاحة.

10- اذا لم يكن هناك بدائل فليس هناك مشكلة في اتخاذ القرار.

11- القرارات التي تستند الى حقائق تعتبر علماً.

12- القرارات التي لا تستند على حقائق تعتبر فناً.

13- القرارات التي تستند على حقائق والخبرة معاً تعتبر فناً مبني على علم.

14- القرار الجيد قابل للتطبيق.

15- النتائج المحققة من تطبيق البديل الامثل لا تعتبر دليلاً على النجاح في اختيار البديل الامثل , لان البدائل الاخرى لم توضع موضع التنفيذ الفعلي.

16- رغم ان القرارات الفاشلة تبدو واضحة من نتائج الاعمال المحققة , إلا ان القرارات الناجحة ايضاً يجب ان تكون محل دراسة دورية يمكن تعديلها بطريقة تزيد من فاعليتها.

17- ليس من الممكن في قرارك ارضاء الجميع.

18- معرفة الاهداف المطلوب تحقيقها يقلل من التردد.

19- التفكير المنطقي والابتكار يقلل التردد.

20- تبسيط المشكلة بشكل زائد عن حده يزيد من ترددك.

21- صعوبة التنبؤ بالمستقبل يؤثر الى قرارك.

22- وجود خلافات بين الاطراف المشاركة يقتل القرار قبل ولادته.

23- القرار سهل في حالة المشكلات الروتينية.

24- القرار الصعب في المشكلات غير المألوفة والتي بها مخاطرة عالية.

25- غالباً ما تكون القرارات الانسانية هي العامل الحاسم في تنفيذ القرار.

26- تزداد مخاطر عدم التأكد كلما ازداد احتمال الخطأ.

27- الخبرة تتعلق بالماضي بينما القرار يتعلق بالمستقبل.

28- يمكن اتخاذ القرار دون أي اجتماعات او استشارات.

29- من الضروري اشراك الفنيين مع المتأثرون بالقرار.

30- قل ما هو قرارك تعرف أي مدير انت.

الفصل السادس

مواصفات المدرس والدراسات السابقة

- صنع واتخاذ القرار ومواصفات المدرس والإداري الناجح.
- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.

صنع واتخاذ القرار ومواصفات المدرس الإداري والناجح

يرى البعض أن مفهوم صنع القرار هو غير اتخاذ القرار ويرى البعض الآخر أن كل من مفهوم صنع القرار واتخاذ القرار هو مفهوم واحد فيتم استخدامهما لمفهوم واحد , ولكن المتعمد في أوليات كل منهما ومتطلباتهما يلاحظ فرق واضح بين المفهومين , ويشير اغلب من لديه اهتمام بالمفاهيم هذه هما مختلفان وان عملية اتخاذ القرار تعتبر خطوة من خطوات صنع القرار , فعملية صنع القرار عملية شاملة تتضمن أنشطة عديدة وتؤدي إلى الاختيار وهي تبدأ في التفكير الشامل والاستجابة لمجموعة أفعال أو مشكلة محددة لاختيار انسب الاختيارات في بدائل حلها كقرار لمواجهة الموقف أو المشكلة وهذه العملية تعتبر معقدة متشابكة تتداخل فيها عوامل عدة من أهمها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والنفسية والخصية وتفاعلات وتبادلات في الآراء والملاحظات والصراعات وتتضمن عناصر عديدة.

أن صنع القرار باختيار بديل من بديلين أو أكثر وهو قدرة تشكل أصل القرار لاتخاذ وبناءً على محكات واقعية وهناك مبادئ محددة ومعينة للوصول إلى صنع القرار , ويحتاج كل المجهود الذي قد يكون فردياً او اجتماعياً باختيار البدائل المرضية له والتي تساعده على نشوء صناعة مدروسة للقرارات ومرتبطة بوقائع علمية مرتبطة بفلسفة وسياسات نظرية وتطبيقية من اجل الوصول لشكل اجوبة شاملة لكل ما يطرح من مشاكل , في حين ان اتخاذ القرار هو عملية تتبع مجموعة من الخطوات العملية وبصورة علمية المتخذة لتحقيق هدف محدد وهو العمل على تفضيل واحد من الحلول واتخاذ القرار بذلك كما انه يعتبر المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرار , لذلك ينظر الى عملية صنع القرار على انها عملية فردية يقوم بها شخص معين , ويهمنا في الطرح هذا ما هي صفات كل مكن:-

1- المدرس

2- الإداري.

المتمكن من صنع واتخاذ القرار ليكون قائداً فعلياً وحقيقياً على ممارسة واتخاذ القرار.

1- مواصفات المدرس

1- تحديد الأهداف الرئيسة والمعلومات الفرعية ومن خلال طرح الأهداف بشكل تكاملي وشامل.

2- تحديد احتياجات طلبته الأساسية والفرعية منها وللأذكياء منهم والأقل ذكاء وضعفاء التحصيل.

3- يضم الأنشطة الكفيلة لتدريبهم على مهارات اتخاذ القرار وتعويدهم ممارستها وعلى مدار العام الدراسي.

4- يشجع الجميع على التأمل والتفكير التحليلي للمشكلات التي تطرح من خلال الموضوعات الدراسية وبمختلف الاختصاصات.

5- يشرك الجميع في خبرات تعلمية متنوعة وملائمة لقابلياتهم وقدراتهم وإمكانياتهم وطبيعة تفكيرهم.

6- يضم الأنشطة التي تعود الطلبة على الاستقلال الذاتي والاهتمام بشخصيتهم وممارسة أدوارهم في المناقشة والتحدث والمشاركة في داخل المدرسة وخارجها وبما يضمن للطلبة الاعتداد بأفكارهم وطروحاتهم واتخاذهم القرار التي تستوجب ذلك.

7- تعليمهم بأساليب تدريسية وطرائق وأساليب وبحسب طبيعة الموضوعات والوقت المحدد والمناسب وبشكل دوري ومتنوع لإغناء أفكارهم وزيادة تعلقهم بما يطرح من موضوعات وأفكار فيها تتطلب منه الأشياء والتعليق والمناقشة.

8- التنوع في الأسئلة التي يطرحها وكلما كانت نوعية الأسئلة عديدة ومتنوعة زاد من حصيلة التعلم.

9- مساعدة الطلبة في اتخاذ القرارات ورغبتهم في مزاولة بعض الأنشطة والوقت الكافي ومكان النشاط ونوعه.

10- يساعد الجميع في المساهمة والمشاركة في ما يطرح داخل الصف الدراسي وخارجه من خلال الأنشطة الاثرائية والتي تتطلب اتخاذ بعض القرارات التي تساهم في صقل شخصياتهم.

11- إشاعة أجواء البهجة والسرور والدافعية والحرص لدى الطلبة لمزاولة أنواع الأنشطة وتنمية ميولهم واتجاهاتهم نحوها.

12- ان يكون عرافاً وأباً عطوفاً ومشرفاً وخبيراً ومرشداً تربوياً لعموم طلبتهم وبمساواة والسماع منهم لكل صغائر الأمور وكبائرها والمساهمة المخلصة بالاهتمام بها لحلها وتعويد طلبته على ممارسة المشاركة بوضع الحلول لها واتخاذ القرارات الصحيحة التي يراها طلبته لتقويمها واخذ وتعديل الصالح أو الطالح وبمحبة ودون تجريح ومحاسبة.

13- يشجع طلبته بنقل كل ما تعلمه من عمليات معرفية وعمليات اتخاذ القرارات الى الحياة الواقعية ولتطبيق ما أمكن منها ميدانياً للإسهام في خدمة المجتمع.

14- ان يكون المدرس متمكناً علمياً وتربوياً من كل شيء له علاقة بحياة الطلبة ونموهم العقلي وفلسفة نموهم ونظريات تعلمهم وطرائق التعلم الأساسية والفرعية والمستجدات التربوية والتقنيات العلمية فيكون متواصلاً مع الحديث والمشاركة فيه وبهضم القديم لتمثيله لطلبته بشكل قرارات تربوية وتعلمية هادفة.

15- ان يبني جسور من الثقة بينه وبين طلابه ويعمل على تمتين هذه الجسور كلما سنحت له الفرصة.

16- ان يحتف بالأسرار التي يتم معرفتها من طلبته وان يحترم خصوصيتهم وانحدارهم المعيشي ومستوى الحياة التي يمارسوها.

17- الاهتمام بالاتجاهات الايجابية العامة وتعويد طلبته للعمل بموجبها كالنظافة والاهتمام بالمظهر والشكل والعلاقات الإخوة والصداقات الايجابية والصدق والموضوعية وعدم التسرع في إصدار الأحكام وتعليمهم القيم الأخلاقية عندما يتمثل المدرس هو بها أولاً ليكون قدوة لهم والتمسك بقيمنا الإسلامية والعربية الحميدة ونشرها بمحبة وسلام وآخاء.

18- البحث دائماً على الطلبة الموهوبين والأذكياء ورعايتهم بصورة غير مباشرة كي لا يحس الطالب الآخر بأنه مهمل ومتروك لان هؤلاء الطلبة مشاريع للقادة والمبتكرين وصانعي القرار واتخاذه في الحاضر والمستقبل.

2- مواصفات الإداري

1- تحديد الأهداف والتي تعتري ضرورية وأساس مهم لعملية اتخاذ القرارات فبدون تعين الأهداف يصبح القرار بدون جدوى وبدون ملامح ولم يتضح ما هي أغراضه.

2- العمل بدافع الإبداع متميز الإداري الناجح بدوافع ذاتية للإبداع والحماس والثقافي بالعمل والصبر من اجل التوصل الى قرارات مهمة تنفع وتخدم وتطور المؤسسة.

3- العطاء الدائم , العمل بدون كلل وملل وبطريقة متواصلة يتعايش مع الموقف او المشكلة ويعيش معها ويفكر بها في كل وقت حتى يصل ضالته.

4-   امتلاك الخبرة والحنكة , وهي من الأمور المهمة في اتخاذ القرار والنجاح فامتلاك الإداري إلى مستويات عالية من الحنكة والخبرة والدراية بمجريات الأمور يساعده كثيراً ويوفر عليه الوقت والمال ويعطي له قراراً ناجحاً سليماً.

5-   مساعدة الآخرين , فمن مواصفات الإداري ان يعمل على مساعدة الآخرين وزملاءه في العمل بالتعاون والعمل بتوجه واحد ولقاءات عديدة مشتركة وخاصة للذين يحتاجون خبراته ومعلوماته.

6-   امتلاكه للصفات القيادية , كالمقدرة والمعرفة بالقوانين والتمكن منها وعدم التهور وتجنب البيروقراطية وتطبيق العدالة وإعطاء الغير الفرص لإبداء آراءهم وبيان ومقدرتهم وعدم التهور والاندفاع والعصبية وان يتقبل النقد والمناقشة وإبداء الآراء المخالفة والتحاور بها بكل موضوعية كما يمتلك شمولية ووسع الخيال الخصب والإثراء.

7-   امتلاكه الصفات الشخصية والسمعة الطيبة والسلامة الصحية وانتظام الدوام وحسن الأخلاق والتصرف والهدوء والاتزان والمرونة وعدم التجني على الغير والتفكير بمصلحة من معه وبمعيته وزملائه قبل التفكير بنفسه فعملية نكران الذات من الصفات الشخصية للإداري الناجح وفي عمله والمطور لمؤسسته.

8-   القدوة للآخرين, فيكون مثال يقتدي به زملاءه من الإداريين والموظفين معه ويتعلم منه غيره من الإداريين ببقية المؤسسات , فيكون متصدراً ناجحاً للمسؤولية الإدارية وتصبح قراراته في حل المشكلات وتقبلها من الآخرين برحابة صدر وهذا يعمل على تقدم ونجاح المؤسسة التي يعمل بها.

9-   عدم التردد فالنجاح بالعمل يتطلب عدم التردد في اتخاذ القرارات الضرورية حتى ولو كانت هذه القرارات صعبة ومؤلمة فالمهم ما ينفع الأهداف المرسومة والمخططة وعدم التقاطع معها

10- التخطيط المنظم فهو أساس العمل الناجح لتكون الصورة واضحة لكل الموظفين والعاملين في المؤسسة والتعامل معها بدراية كاملة ومعرفة دقيقة بأعمالها وطموحها.

11- التمكن من قيادة الاجتماعات وهذه تتطلب التحضير والمعرفة الكاملة بجدول الأعمال وما يطرح بشكل فوري ومباشر يتطلب الرد عن هذه الطروحات وباقتدار كما يتطلب سماع الغير واحترام مشاعرهم ورغباتهم.

12- التبصر والبصيرة والمعرفة المسبقة بما يتوقع حدوثه في المستقبل وان يكون درع واق يعرف الأحداث الخارجية وارتباطها والشبكة المعلوماتية الخاصة بها والارتباطات وأنواعها وما يتمكن من استنتاجات متقدمة والقدرة على تحليلها.

13- المحافظة على سرية العمل والأمور الحساسة في مؤسسته سيما إذا كانت مؤسسته تنافسية إنتاجية او مزودة معلومات او رقابية وغيرها من الدوائر الحساسة التي تتطلب من الإداري هذه السرية التامة.

14- القدرة على اتخاذ القرارات والإقدام والتصدي للمشاكل والقدرة الفائقة على العمل للتغير والتطوير هذه الصفات تجعل من الإداري قائداً بارعاً متقدماً في رفد مؤسسته بكل ما من شانه رفع قدرها وتقدمها.

15- القدرة على التعامل مع الآخرين والاتصال بالغير وتعدد علاقاته المهنية والاجتماعية وإدارة الهيئات والتواصل لتقارب الأفكار والمفاهيم وتوحيد أنماط العمل ونقل الأفكار بنا يخدم مؤسسته.

16- المتابعة والتقويم المستمر , فمن صفات الإداري الناجح ان يكون محللاً ومتابعاً لما يجري يومياً وعلى مدار الساعة لا يغفل شيء مهما كان صغيراً وان يتبع وسائل

حديثة دائماً في عمليات التقـويم المسـتمر للتجديـد والمراقبـة الهادفـة والمخلصـة ومحبـة وتشخيص ما مطلوب للعمل بموجبه.

الدراسات السابقة

ان عملية الاطلاع على الدراسات السابقة يعتبر نقطـة أساسـية في البحـوث الأكاديميـة فالاطلاع عليها يعتبر من ضرورات البحث لتمكن الباحث من الوصول الى الفجوة المعرفيـة لما توصلت إليه الدراسات وهي بلا شك تأخذ منحى تطويري عبر سنين بحثها وبهذا فأنهـا تعطي وتوفر للباحث الخلفية للموضـوع الـذي يعتقـد انـه فيـه مشـكلة ويتطلـب الحـل والبحث فهي تعتبر الانطلاقة الرصينة والعلمية والقاعدة لبناء الدراسات العلمية ولجميـع التخصصات وأنواع البحث المعرفي والتطبيقي.

ان الدراسة المسحية للبحوث والدراسات السـابقة يعتـبر نشـاط لمعرفـة الدراسـات في هذا الميدان أو ذاك , والدراسة الناقدة لهذه الدراسات وللمخصاتها يمكن ان تكشف نواحي الـنقص في الدراسـات السـابقة والتـي مازالـت تحتـاج الى إجـراء بحـوث حولهـا , كـما ان الدراسـات السـابقة لا تقـتصر فائـدتها للوقـوف عـلى البحـوث الجاريـة في الاختصـاص ومشكلاتها واتجاهاتها للتوصل الى دراسة الاستكمال الفجوات ونواحي القصور فهـي تفيـد في نواحي أخرى كثيرة منها تزويـد الباحـث بأفكـار ونظريـات وفـروض وتفسـيرات معينـة تعينه على تحديد أبعاد المشكلة التي يبحثها وهي تتضمن بيانات ونتائج يمكن للباحث ان يستفيد منها في تفسير نتائجه او في أغراض المقارنـة كـما تعرفـه عـلى تصـميمات البحـوث وطرائق وأساليب متنوعة ومتعددة في البحث.

لقد حرصنا ان نقدم ما نحصل عليه من الدراسات سابقة تخـص اتخـاذ القـرار عربيـة وأجنبية وتقديمها للباحث الكريم من اجل التذكير للباحث بالأمور الآتية:-

1- انواع المشكلات التي تم بحثها والخاصة باتخاذ القرار كي يبدأ من يريد بحث في جوانب عمليات اتخاذ القرار بما أثنى إليه غيره من الباحثين.

2- الاطلاع على الجوانب المطروحة التي تم التطرق لها كي لا تكون إعادة وعملية استنساخ للبحث الذي يريد ان يبحثه.

3- الاستفادة نتائج هذه البحوث المطروحة وقد قدمت بشكل يشمل:-

1- الهدف من البحث.
2- اسم الباحث.
3- سنة البحث.
4- المجتمع وعينته ومكان إجراء البحث.
5- الأدوات المستخدمة.
6- منهج البحث.
7- النتائج.

الدراسات العربية

دراسة (جرادات ,1991)

هدفت الدراسة الى اختبار فاعلية برنامج للتوجيه التربوي والمهني في تحسين مستوى النضج ومهارة اتخاذ القرار وزادة المعلومات التربوية والمهنية لطالبات الصف العاشر.

اجريت الدراسة في عمان الاردن , وتالف مجتمع الدراسة من طالبات الصف العاشر في مدارس وزارة التربية والتعليم والبالغ عددها (804) طالبة يدرسن في (12) مدرسة ثانوية اساسية وتألفت العينة من (6) صفوف دراسة وزعت عشوائياً الى مجموعتين تجريبية وضابطة وكان عدد افراد العينة (200) طالبة واستخدم في الدراسة مقياس النضج المهني ومقياس حل المشكلات ومقياس المعلومات التربوية والمهنية , واشارت الدراسة الى ان برنامج التوجيه المهني كان فعالاً في تزويد الطالبات بمهارة اتخاذ القرار وزيادة المعلومات التربوية والمهنية وتحسين مستوى النضج.

دراسة (رزقا لله ,2002)

هدفت الدراسة الى اعداد برنامج للتدريب على مهارة اتخاذ القرار لدى عينة من طلبة الصف الاول الثانوي في دمشق , الاردن.

اختيرت العينة بشكل انتقائي مقصود لعدد من الطلبة الصف الاول الثانوي في مدارس الفاروق ومدرسة زكي للإناث وبلغ عدد افراد العينة في المجموعتين (178) طالباً وطالبة , ضمت التجريبية (87) طالب وطالبة وضمت الضابطة (91) طالب وطالبة واستخدم مقياس اتخاذ القرار وكذلك استخدم برنامج معد خصيصاً لتنمية مهارة اتخاذ القرار , واشارت النتائج الى تفوق المجموعة التجريبية (ذكوراً واناثاً) على المجموعة الضابطة (ذكوراً واناثاً) وذلك يعود على فعالية البرنامج ودوره في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى الطلبة المستهدفين.

دراسة (السبيعي ,2002)

هدفت الدراسة بالتعرف على اساليب التفكير وعلاقتها باتخاذ القرار الـدى عينـة مـن مديري الادارة الحكومية بمحافظة جدة.

اجريت الدراسة في السعودية واستخدمت اختبار اساليب التفكير ومقياس اتخاذ القرار وتكونت عينة الدراسة من (109) من مديري الادارة الحكومية بمحافظة جدة ووتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها: ان اساليب التفكير المفضلة لدى العينة هي اسلوب التفكير التحليلي واسلوب التفكير المثالي وتوجد علاقة ارتباطية سالبة دالة بين اتخاذ القرار وكل من التفكير الواقعي والتحليلي ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عينة الدراسة في اساليب التفكير واتخاذ القرار تبعاً لمتغيرات(العمر , التخصص , المستوى التعلمي , الخبرة).

دراسة (عاشور, 2003)

هدفت الدراسة الى مدى انتشار الاساليب الكمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في وزارات السلطات الفلسطينية من حيث تطبيق الاساليب المعرفية والرغبة بها والاستفادة منها ومشاكل تطبيقها.

اجريت الدراسة في فلسطين واستخدمت الاسلوب الوصفي وثم جمع البيانات بواسطة الاستبيان حيث تم توزيعه على (425) من موظفي عشر وزارة.

وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها: ان الاساليب الكمية غير معروفة بشكل كبير لدى متخذي القرارات في الوزارات فقد كانت النتائج دون المتوسط كما تبين ان الرغبة في معرفة واستخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرار كان تفوق المتوسط وتبين ان التعليم الجامعي يساهم في انتشار المعرفة بالأساليب الكمية ولكن مساهماته ضعيفة,

واوصت الدراسة ضرورة لتشكيل قسم متخصص بالوزارات تدخل فيه الحواسيب والبرامج الخاصة باستخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرار.

دراسة (الخلف ,2005)

هدفت الدراسة الى التحقق من فاعلية برنامج تدريبي مبني على الاستراتيجيات المعرفية للتعلم في تنمية مهارات تفكير اتخاذ القرار لدى طلبة جامعة الامير سلطان في الرياض , السعودية.

وتكونت العينة من (99) طالباً مقسمين الى مجموعتين تجريبية وضابطة واختيرت المجموعة التجريبية عشوائياً وعددها (51) طالباً واختيرت الضابطة عشوائياً وعددها (48) طالباً واقترحت الدراسة عشر مهارات تفكير رئيسة تتفرع الى (20) مهارة تفكير فرعية لصنع القرار وبنت الدراسة برنامجاً تدريبياً لتنمية تلك المهارات استندت الى (20) استراتيجية معرفية للتعلم وبنت الدراسة مقياساً لمهارات تفكير اتخاذ القرار ضم (60) فقرة بصورة نهائية.

واظهرت الدراسة فروق ذات دلالة احصائية بين اداء المجموعتين مما يؤكد فاعلية البرنامج التدريبي.

دراسة (الطراونة , 2006)

هدفت الدراسة الى الكشف على اثر نمطي المنظم المتقدم والاستقصاء الموجه في تنمية مهارة اتخاذ القرار في مادة التربية الوطنية والمعرفة لدى طلبة الصف العاشر الاساسي في الاردن.

تكونت العينة من (117) طالباً وطالبة منهم (47) طالباً و(70) طالبة موزعين على (4) شعب دراسية بواقع شعبتين بكل مدرسة تم تطبيق اختبار لاتخاذ القرار المعد من قبل الباحثة.

واظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تنمية مهارات اتخاذ القرار تعزى لنمط التدريس او التفاعل بين الجنسين في حين كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة نفسه تعزى لصالح الطالبات.

دراسة (مهنا , 2006)

هدفت الدراسة الى التعرف الى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الاقسام الاكاديمية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

اجريت الدراسة في فلسطين , وتكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الفلسطينية (جامعة بت لحم , جامعة برزين , جامعة الخليل , الجامعة العربية الأميركية , جامعة القدس , جامعة النجاح الوطنية) والبالغ عددهم (1710) عضو هيئة تدريسية , وكونت عينة الدراسة من (370) عضواً وتمثل نسبة (21%) من مجتمع الدراسة والتي اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية وكان اداة البحث استبانة قياس تفويض السلطة واستبانة فاعلية اتخاذ القرار واستخدام البحث الوصفي الميداني.

وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج منها ان درجة تفويض السلطة في الاقسام الاكاديمية كانت كبيرة جداً وان درجة فاعلية اتخاذ القرارات كانت كبيرة.

دراسة (علي , 2006)

هدفت الدراسة التعرف على ربط تكنولوجيا المعلومات المستخدمة باتخاذ القرارات الادارية ومدى استخدام البنوك لمستوى تكنولوجيا معلومات عالي.

اجريت الدراسة في الخرطوم السودان , وكانت العينة هي دراسة حالة بنك الشمال الاسلامي واستخدم البحث الاستبيان كأداة البحث حيث وزع على موظفي البنك الاسلامي ومن خلال تحليل الاستبانة والتوصل الى النتائج ومنها: استطاع البنك ومن

خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة ان يوفر المعلومات الصحيحة الدقيقة التي ساعدت المدراء على اتخاذ القرارات الادارية الفعالة

واوصت الدراسة لابد من الاهتمام بعملية التدريب المستمر داخل ادارات البنك للتعرف على تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

دراسة (عياش , 2008)

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق المؤسسات الاهلية للأساليب الكمية في حل المشكلات واتخاذ القرار ومصادر المعرفة وعلى نوعية الاساليب التي تمارس في المؤسسات الاهلية والتعرف على المعوقات والمشكلات التي تواجه استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات.

اجريت الدراسة في فلسطين واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الفاعلة في اتخاذ القرار وقد بلغ عددهم (400) فرداً وتم اعتماد الاستبانة لجميع البيانات وكانت عينة الدراسة تكونت من (200) فرداً , وقد توصلت الدراسة الجملة من النتائج منها: ان معرفة العاملين في المؤسسات الاهلية بالأساليب الكمية دون المتوسط وان هناك رغبة شديدة للتعرف على الاساليب الكمية لاتخاذ القرارات وتطبيقها في المؤسسات وان التعليم والاهتمام الذاتي هم من الطرق الرئيسة للحصول على المعرفةبالأساليب الكمية , كما اظهرت نتائج الدراسة عدم توفر الاشخاص ذوي الاختصاص لدى المؤسسات الاهلية.

واوصت الدراسة بضرورة العمل على تنمية الوعي بأهمية استخدام مزايا الاساليب الكمية في اتخاذ القرار وانشاء مراكز متخصصة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار.

دراسة (المومني , 2008)

هدفت الدراسة التعرف على درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الاطفال في اقليم شمال الاردن والتعرف على اثر المتغيرات (المؤهل , المحافظة , الخبرة الادارية) على عملية اتخاذ القرار.

اجريت الدراسة في الاردن وقام الباحثان بتطوير استبانة وزعت منها (103) استبياناً واستعيد منها (97) وتوصلت الدراسة الى ان المتوسط الحسابي لأداة قياس درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار بلغ (3,52) وبانحراف معياري 97% وبدرجة فاعلية عالية ووجود فورق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر المحافظة وجاءت لصالح محافظة اربد , وفورق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر الخبرة ولصالح من خبرتهن اكثر من (10) سنوات. واوصت الدراسة بتهيئة مناخ ملائم للمديرات يسمح بتعزيز تطبيق عملية اتخاذ القرار من خلال اعادة النظر في البرامج التدريسية.

دراسة (غلوم , 2009)

هدفت الدراسة الى الكشف عن اهم المعوقات والتعرف على تأثير كل من الجنس نوع المدرسة ونوع الهيئتين التعليمية والادارية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في اتخاذ مديري المدارس لقراراتهم.

اجريت الدراسة في البحرين , وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المدارس الابتدائية الحكومية والبالغ عددهم (112) مديراً ومديرة منهم (29) مديراً و(86) مديرة , واستخدم المنهج الوصفي واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات المكونة من (75) عبارة تتدرج تحتها سبعة محاور.

وكانت نتائج الدراسة تشير الى ان معوقات اتخاذ القرار التي تواجه مديري ومديرات المدارس الابتدائية تؤثر بشكل عام وبدرجة متوسطة في اتخاذ قرارهم اما اقل المعوقات

تأثيراً فكانت المعوقات التي تتعلق بمدير المدرسة يليها التي تتعلق بالطالب ثم المعوقات التي تتعلق بظروف المناخ العلائقي داخل المدرسة ولا توجد فروق دالة احصائياً لأثر متغيرات ونوع المدرسة وعدد سنوات الخبرة.

دراسة (الزهراني , 2009)

هدفت الدراسة الى التعرف على التفضيل المهني لدى عينة من طلاب الكلية المهنية بمحافظة جدة والتعرف على اتخاذ القرار لدى عينة من طلاب الكلية المهنية.

اجريت الدراسة في السعودية واستخدمت المنهج الوصفي واستخدم الباحث مقياس التفضيل المهني ومقياس اتخاذ القرار وكانت العينة من طلاب الكليات المهنية.

توصلت الدراسة الى النتائج ومن اهمها: لا توجد علاقة ارتباطية بين مستوى التفضيل المهني واتخاذ القرار ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين طلاب الكليات المهنية في مفهوم التفضيل المهني تبعاً للمستوى الدراسي , وتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين طلاب كليات المهنية في مفهوم اتخاذ القرار تبعاً للسن.

واوصت الدراسة بتوفير مرشدين أكاديميين ومهنيين في الكليات المهنية لمساعدة الطلاب في عملية التفضيل المهني وحل المشاكل التي قد تتعرض سيرهم الدراسي.

دراسة (الابراهيم , 2010)

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين المدارس الادارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في اتخاذ القرار لدى مديري تدريب مراكز التدريب المهني في الاردن.

اجريت الدراسة في عمان وتم استخدم الاستبانة كأداة للبحث وتكونت من (33) فقرة شملت اربع مدارس ادارية وكانت عينة الدراسة من (83) مديراً ومسؤول تدريب.

واظهرت نتائج الدراسة ان على المتوسطات الحسابية في استجابات المديرين سجلت لمصلحة المدرسة السلوكية وان استخدامهم التكنولوجيا يكسب قراراتهم صفة الشفافية والوضوح , واوصت الدراسة على ضرورة تبني فلسفة واضحة ومحددة في اتخاذ القرارات الادارية واعتماد تكنولوجيا المعلومات مفهوماً واسلوب ممارسة في الاعمال الادارية.

دراسة (يحيى ,2010)

هدفت الدراسة الى الكشف عن اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد النسبي واتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات الادوية الاردنية البشرية.

اجريت الدراسة في عمان واستخدمت الاستبيان وبتصميم شمل (50) فقرة وكانت العينة تتكون من (180) فرداً.

وتوصلت الدراسة الى النتائج منها: وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعدم التأكد النسبي بمتغيراتها على المرونة الاستراتيجية بمتغيراتها في الشركات وكذلك وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية بمتغيراتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركات , ووجود تأثير ذي دلالة معنوية للحركية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركات.

دراسة (بو صبع , 2010)

هدفت الدراسة الى معرفة فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية والتعرف على مدى اعتماد المصارف على ادارة المعرفة في اداء الاعمال.

اجريت الدراسة في الجزائر وشملت (7) من المصارف واعتمد الباحث التحليل الوصفي والاستدلالي وتم التوصل الى مجموعة نتائج اهمها: تولي المصارف اهتماماً بإدارة المعرفة ولكن المدراء لا يهتمون بالاعتماد على ادارة المعرفة في اتخاذ القرارات الادارية بالفعالية المطلوبة , وذلك بسبب جودة القرارات المتخذة وسهولة تنفيذها والالتزام بها

بالوقت المتاح لاتخاذها وتعتمد فعالية اتخاذ القرارات على المعرفة التي تمتلكها المدراء ومدى صلاحيتها.

دراسة (حلاق , 2010)

هدفت الدراسة الى معرفة مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الادارية في مديرية التربية في محافظة دمشق , والتعرف على المعوقات والمشكلات التي تحول دون سيرها على الشكل المطلوب.

قام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من (20) فقرة وتم توزيعها على افراد العينة البالغة (38) مسؤولاً.

تم المعالجات الاحصائية باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وتوصل البحث الى ان درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الادارية في مديرية التربية في محافظة دمشق جاءت بدرجة عالية كما وجد فرقاً لصالح رؤساء الدوائر الذكور كما وجد البحث ان من اهم معوقات التي تواجه اتخاذ القرار تتمثل في البيروقراطية والمركزية الشديدة وجمود القوانين واللوائح.

دراسة (العنزي , 2010)

هدفت الدراسة الى معرفة مستوى فاعلية الاتصالات الادارية المستخدمة في وزارة العدل واثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية اتخاذ القرارات الادارية.

اجريت الدراسة في الكويت , وقام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (35) فقرة وزعت على مجتمع الدراسة بأكمله والبالغ عددهم (163) موظفاً استرجع (125) استبانة وبعد التحليل توصلت الدراسة الى نتائج منه: وجود اثر الانماط ووسائل ومهارات الاتصالات الادارية في الوزارة في توفير معلومات ذات خصائص تتسم

بالتوقيت المناسب والدقة والوضوح والشمولية والمرونة وسهولة الحصول على المعلومات ووجود اثر لخصائص المعلومات في تحقيق فاعلية القرارات الادارية.

دراسة (عبد العال , 2010)

هدفت الدراسة الى تطوير منهج العلوم لطلاب الصف السابع في ضوء الذكاءات المتعددة ودراسة اثره في تنمية المفاهيم والقيم ومهارات اتخاذ القرارات البيئية اجريت الدراسة في الجيزة , مصر.

وشملت عينة من تلاميذ الصف السابع في احدى المدارس الجيزة وتم تقسيمهم الى مجموعتين التجريبية (درست المادة وفق اسلوب الذكاءات المتعددة) والضابطة (درست المادة بطريقة تقليدية) وبعد تطبيق المقياس بينت نتائج الدراسة الى وجود فرق دال احصائياً بين المجموعتين في مهارات اتخاذ القرارات البيئية ولصالح المجموعة التجريبية.

دراسة (مصبح , 2011)

هدفت الدراسة على التعرف على القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين التربويين في المدارس الحكومية غزة.

واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع مرشدي ومرشدات المدارس الحكومية للعام الدراسي 2011 والبالغ عددهم (393) مرشداً ومرشدة وكانت عينة الدارسة من (306) مرشداً ومرشدة تربوية وكانت ادوات الدراسة الاعتماد على مقياس اتخذ القرار ومقياس فعالية الذات , ووجد الباحث ان هناك علاقة بين اتخاذ القرار وفعالية الذات ووجود علاقة ارتباطية بين القدرة على اتخاذ القرار والمساندة من جانب المدرسة ومن جانب المعلمين ورضا المرشد التربوي وكذلك للمساندة الاجتماعية , وخرجت جملة من التوصيات منها: تنمية فاعلية الذات لدى

المرشدين التربويين بسبب علاقتها باتخاذ القرار وتقوية المساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين بسبب علاقتها باتخاذ القرار.

دراسة (قاسم , 2011)

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات المدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا.

اجريت الدراسة في فلسطين واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدمت الباحثة الاستبانة للاستطلاع عينة الدارسة والذي تتكون من المدراء العاملين في المكتب والذين بلغ عددهم (94) مديراً.وقد اظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف , تفكير النظم , الرؤية المستقبلية الدافعية , الشراكة) وعملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي , كما بينت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابة المجوبتين حول اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار تعزى للصفات الشخصية والوظيفية (الجنس , العمر , الخبرة و المؤهل العلمي , الدرجة الوظيفية), واوصت الدراسة بشكل وحدة للذكاء الاستراتيجي لتزويد الاونروا بالمعلومات المطلوبة والاسهام في رسم معالم مستقبلها والتي تؤثر في انشطتها.

دراسة (السمارات , 2011)

هدفت الدراسة الى معرفة اثر استخدام استراتيجية حل المشكلات في تدريس مادة التربية الوطنية في تنمية اتخاذ القرار لدى طلبة الصف العاشر الاساسي في الاردن.

اجريت الدراسة في الاردن , وتكونت عينة الدراسة من (141) طالباً وطالبة اختيرا بالطريقة القصدية من اربع مدارس وقسموا الى مجموعتين ضابطة تكونت من مدرستين الاولى ذكور عدد طلبتها (30) طالباً والاخرى اناث وبلغ عدد طلبتها (35) طالبة ,

وتجريبية وتكونت من مدرستين الاولى للذكور وعدد طلابها (36) طالباً والاخرى للإناث وبلغ عدد طلبتها (40) طالبة , وقامت الباحثة بإعداد اداة الدراسة وهي اختبار مهارة اتخاذ القرار , لقد اظهرت نتائج الدراسة تفوق المجموعة التجريبية في تنمية مهارات اتخاذ القرار وتفوق الذكور على الاناث وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين مستويات التحصيل.

دراسة (القطراني , 2011)

هدفت الدراسة التعرف على تأثير الازمات في القرارات الاستراتيجية واثر التغيرات في الحكومة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية وتطبيق الادارة الحكومية لآليات تنفيذ الاستراتيجيات بعيدة المدى

اجريت الدراسة في اليمن , اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاسلوب الميداني في جمع المعلومات والبيانات بواسطة الاستبيان وكان مجتمع الدراسة من وكلاء الوزارات ومديري العموم في (10) وزارات عددهم (189) وقد شملت الدراسة جميع افراد المجتمع , واستخدم الباحث تصميمي استبيان لقياس اثر القرارات الحكومية على تنفيذ الاستراتيجيات في مؤسسات الادارة العامة واظهرت الدراسة ان مستوى تطبيق الحكومة لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى تتراوح بين 48,7% وان افراد العينة لا يواجهون صعوبات كثيرة في القدرة على تحديد اسباب المشكلات وان معظم افراد العينة يتعاملون مع اتخاذ القرارات الفورية في التعامل مع المشكلات في حينها آنياً وعدم ملائمة القرارات للخطط الموضوعة الى بعض الوزارات كوزارة التعليم الفني والتدريب ووزارة التعليم العالي والتربية والتعليم ووزارة العدل وهناك العديد من النواتج.

دراسة (الطائي , 2012)

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر انموذج ايديال في تحصيل مادة الكيمياء العلمي واتخاذ القرار وتنمية التفكير العلمي لدى قسم العلوم.

اجريت الدراسة في عمان , الاردن , واستخدمت البحث التجريبي وكانت العينة تتكون من (46) طالباً وطالبة ولمجموعتي البحث الذي اجرى على طلبة الجامعة.

واظهرت النتائج وجود فرق ذو دلالة احصائية لصالح المجموعة التجريبية التي درست وفق انموذج ايديال في التحصيل واتخاذ القرار وتنمية التفكير العلمي.

دراسة (صالح , 2012)

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين والمناهج وطرق التدريس وتنفيذها والمجتمع المحلي والمرافق المدرسية والامور المالية.

اجريت الدراسة في الطائف , السعودية , وتكونت العينة من (380) معلماً تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية من اصل (1031) معلم مجتمع الدراسة.

وكانت اداة الدراسة من استبانة مكونة من (46) عبارة تمحورت حول اهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج من اهمها: ان درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بمجالاتها الخمس في مجملها كانت منخفضة وكانت درجات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب متوسطة.

وخرجت بتوصيات بضرورة العمل على اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين والمناهج وتنفيذها والمجتمع المحلي والامور المالية وتعزيز الاتجاهات الايجابية لدى مديري المدارس نحو مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

دراسة (الغزالي , 2012)

هدفت الدراسة الى الكشف على اثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية.

اجريت الدراسة في عمان , وقام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (39) فقرة وذلك لجميع البيانات الاولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الادارة العليا والوسطى في الشركات وتم توزيع (489) استبانة استرجع منها (434) وبعد اجراءات التحليل واختبار الفرضيات بالاختيارات الاحصائية توصلت الدراسة الى النتائج منها: ان توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي , التحفيز , الاعتبارات الفردية و الاستشارة الفكرية , التمكن) في الشركات كان مرتفعاً , وان مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار كان مرتفعاً ووجود اثر ذي دلالة احصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على فاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات.

دراسة (الدرويش , 2012)

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى صنع القرار الاخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجه نظرهم.

اجريت الدراسة في الكويت , وقد تكونت العينة من (337) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية نسبية وتم استخدام اداتين الاولى استبانة صنع القرار الاخلاقي والثانية استبانة الولاء التنظيمي , واستخدمت مجموعة من البيانات الاحصائية واظهرت النتائج: ان مستوى صنع القرار الاخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت كان متوسطاً وان المستوى للولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس المتوسطة كان متوسطاً من وجهة نظرهم وهناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى صنع القرار الاخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة ومستوى الولاء التنظيمي.

دراسة (حسن , 2013)

هدفت الدراسة لبيان مواطن الخلل في عملية اتخاذ القرار بإظهار مدى تأثيره بـالنمط العاطفي او العقلاني.

اجريت الدراسة في دمشق , واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وشـمل ابحـث العـاملين في وزارة التعلـيم العـالي ووزارة التربيـة وكانـت العينـة الادارة المركزيـة في وزارة التعليم العالي وجامعة دمشق الادارة المركزيـة وكـذلك وزارة التربيـة , وتوصـل ابحـث الى استخدام المنطق العقـلاني في اتخـاذ القـرار في وزارة التربيـة مـع وجـود علاقـة بـين كفـاءة استخدام النمط العاطفي والعقلاني معاً في اتخاذ القرار , واوصى البحث على اعتماد المنهج العقلاني والعلمي في صنع القرار واتخاذه بتجزئة المشكلة بطريقة تستخدم جميع البيانـات والامكانيات المتاحة للحل.

دراسة (المالكي , 2013)

هدفت الدراسة الى التعرف على فاعلية إسـتراتيجيتين الابـداع الجـاد في تعـديل الفهـم الخاطئ للمفاهيم الكيميائية وتنمية اتخاذ القرار لطلبة الخامس العلمي.

اجريـت الدراسـة في بغـداد , العـراق , وكانـت العينـة تتكـون مـن (30) طالبـاً للمجموعـة التجريبيـة الأولى(30) طالـب للمجموعـة التجريبيـة الثانيـة (30) طالبـاً و(30) طالبـاً للمجموعـة الضـابطة وكانـت النتـائج وجـود فـرق لصـالح المجموعـة التجريبيـة في اسـتراتيجيتي الابـداع الجـاد وفي اختبـار الفهـم الخـاطئ للمفـاهيم الكيميائية ومقياس اتخاذ القرار.

دراسة (هادي , 2013)

هدفت الدراسة الى التعرف على فاعلية برنامج RISK في اكتساب المفاهيم واتخاذ القرار لحل المشكلات الفيزيائية ادى طلاب الصف الرابع واستخدام الباحث المنهج التجريبي.

اجريت الدراسة في بغداد , العراق , وكانت العينة تتكون من (36) طالباً للمجموعة الضابطة و(35) طالباً للمجموعة التجريبية , واستخدم الحقيبة الاحصائية لمعالجة الاحصائيات , وتوصلت وجود فرق لصالح المجموعة التجريبية في اختبار اكتساب المفاهيم ومقياس اتخاذ القرار لحل المشكلات الفيزيائية.

دراسة (المحمود , 2013)

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين اتخاذ القرار والكفاية الذاتية والعوامل الحتمية الكبرى للشخصية لدى مديري المدارس العامة ومعاونيهم في محافظة دمشق.

اجريت الدراسة في دمشق , واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكان مجتمع الدراسة الاصلي من جميع مديري المدارس ومعاونيهم للعام الدراسي 2013 والبالغ عددهم (900) مديراً ومديرة ومعاونيهم وكانت العينة العشوائية ممثلة نسبة 25,15% من المجتمع حيث بلغ حجم العينة (226) مديراً ومديرة ومعاونيهم منهم (113) اناث و(113) ذكور.

وتوصل الباحث الى النتائج ومنها: وجود ارتباط دال وبموجب اتخاذ القرار والكفاية الذاتية لدى افراد عينة البحث , وجود ارتباط دال سالب بين اتخاذ القرار والعصابية لدى افراد عينة البحث وجود ارتباط دال بين الكفاية الذاتية والطيبة لدى افراد العينة ولا توجد فروق دالة احصائياً في متوسط اداء افراد العينة مقياس الكفاءة الذاتية تعزى الى متغير الجنس.

دراسة (مكي , 2014)

هدفت الدراسة الى تفسير السلوك الريادي من خلال مدخل ادراكي يهتم بعناصر الكفاءة الذاتية والانماط الادراكية والادوار , ولتحقيق الاداء المتفوق المستدام من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

اجريت الدراسة في العراق وتم تطبيق هذه الدراسة على مجموعة الشركات الدولية العاملة في اقليم كردستان وتم استعمال اسلوب المسح التحليلي باستهداف عينة المديرين في الشركات الدولية بلغت (129) مستجيب , وتم معالجة البيانات بمجموعة من التحليلات الاحصائية , وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات منها: ظهور الريادة الادراكية بأبعادها ايجابياً في الاداء المتفوق المستدام عبر متغير الاستراتيجيات السلوكية , كما بينت تأثير اغلب التحيزات سلبياً على الاداء المتفوق المستدام ولذلك ينبغي على المنظمات الريادية تجنب هذه التحيزات عند اتخاذ القرارات المهمة حول المشاريع الجديدة.

دراسة (قايد , 2013)

هدفت الدراسة الى تطوير الواقع الاداري في الجامعات اليمنية ودورها في مجتمع المعرفة وعلى واقع صناعة القرارات القيادية كما هدفت الى التوصل الى استراتيجية مقترحة لتطوير صناعة القرار في الجامعات في ضوء التحولات الادارية الحديثة وفق المعايير العلمي لصناعة القرار.

اجريت الدراسة في اليمن واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي اضافة الى المنهج المقارن وشملت خمسة فصول اساسية سبقها فصل تمهيدي وتوصلت الدراسة من خلال استعراض فصولها ونتائجها النظرية والميدانية الى نتائج عديدة منها: ان الجامعات اليمنية تتعرض لتحديات ومؤشرات متعددة في كل المجالات ومنا مجال صناعة القرار وهناك

مواطن عجز وخلل اداري للإدارة الجامعية وعملت على انحراف العملية التعلمية والاكاديمية والادارية عن مسارها المرسوم.

دراسة (البركاتي , 2014)

هدفت الدراسة الى معرفة اثر استخدام برنامج تدريبي قائم على التدريس الفعال في تنمية التحصيل وتنمية مهارات اتخاذ القرار والعلاقة بينهما لدى طالبات طرق تدريس الرياضيات بجامعة ام القرى.

قامت الباحثة ببناء برنامج قائم على التدريس الفعال وفق متطلبات المادة ومهارات اتخاذ القرار كما اعدت اختبار الى قياس التحصيل ومقياس اتخاذ القرار في مواقف التدريس , واشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة احصائية ومستوى (0,05) بين متوسط درجات المجموعة التجريبية والضابطة في التحصيل البعدي وفي المتغير مهارة اتخاذ القرار لصالح المجموعة التجريبية ذات المتوسط الاكبر ولم تحد علاقة ارتباطية بين تنمية التحصيل ومهارات اتخاذ القرار , واوصت الباحثة استخدام اساليب وخطوات التدريس الفعال في تدريس مقررات التعليم الجامعي.

دراسة (عبد العزيز , 2014)

هدفت الدراسة الى التعرف على المقارنة لكل من مهارات حل المشكلات واستراتيجيات صنع القرار بين مديرية الادارة بالقطاع العام والقطاع الخاص.

اجريت الدراسة في القاهرة , واستخدم الباحث الادوات في الدراسة الميدانية استبيان مهارات حل المشكلات واستبيان صنع القرار وكانت العينة متكونة من مديري الادارة ومشرفي الانتاج على القطاع وشملت (200) مدير ومشرف (100) للمديري ومشرفي القطاع العام و(100) لمديري ومشرفي القطاع الخاص. وتوصل البحث الى نتائج عديدة منها: وجود فروق ذات دلالة احصائية بين عينتي منخفضي المهارات حل المشكلات

لصالح عينة مديري الادارة القطاع العام ,واسفرت النتائج عن وجود فرق ذات دلالة احصائية بين الشركتين في الدرجة الكلية على مقياس حل المشكلات واسفرت النتائج عن وجود فرق ذو دلالة احصائية على الدرجة الكلية التي يقسها مقياس استراتيجيات صنع القرار لصالح عينات مرتفعي ومتوسطي ومنخفضي استراتيجيات صنع القرار في القطاع العام واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير مؤسسات القطاع العام في كافة المجالات المتعلقة بالتنمية البشرية واعادة النظر في النظام البيروقراطي المسير على المؤسسات القطاع العام وتطويره.

دراسة (العمري , 2014)

هدفت الدراسة الى تحديد المعوقات الشخصية والاجتماعية والتنظيمية والادارية والتقنية التي تحول دون تطبيق الاساليب العلمية في اتخاذ القرار الاداري لمديري مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم.

اجريت الدراسة في محافظة المخوان , المملكة العربية السعودية , وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي في الدراسة حيث تم بناء استبانة مكونة من ثلاثة محاور تقيس الاول المعوقات الشخصية والمحور الثاني المعوقات التنظيمية والادارية ومحور الثالث التقنية , مجتمع الدراسة جميع المديرين ووكلائهم في المحافظة وبلغ عددهم (148) مديراً وكانت عدد الاستبانات الواصلة والقابلة للفحص هو(118) استبانة وخرجت الدراسة بنتائج ان الدرجة الكلية للاستجابة كانت بدرجة كبيرة وقد جاءت المعوقات التقنية في المرتبة الاولى والتنظيمية في المرتبة الثانية والشخصية والاجتماعية بالمرتبة الثالثة وبدرجة متوسط كما خرجت بتوصيات منها: العمل على التغلب على المعوقات التي كشفت عنها الدراسة وتدريب المديرين والوكلاء على الاساليب العلمية في اتخاذ القرار.

دراسة (امام , 2014)

هدفت الدراسة الى معرفة تنمية القيم العلمية ومهارات اتخاذ القـرار الاخلاقـي لـدى طلاب الشعب العلمية بكلية التربية بجامعة حلوان.

اجريت الدراسة في مصر , واتبعت الباحثة المـنهج الوصـفي التحلـيلي في تحـدد اسـس بناء برنامج القضايا العلمية المجتمعية وتحديد ابعاد كل منها , (مقيـاس القـيم العلميـة , مقياس اتخاذ القرار الاخلاقي).

وتوصلت الدراسـة الى فعاليـة برنـامج القضـايا العلميـة المجتمعيـة المقـترح في تنميـة مهارات اتخاذ القرار الاخلاقي والقيم العلمية لدى (الطلاب/المدرسين) عينة البحث ووجود علاقة ارتباطية بين تنمية مهارات اتخاذ القرار الاخلاقي وتنمية القيم العلمية لديهم.

الدراسات الأجنبية

دراسة دالتون (Dalton: 2000)

هدفت الدراسة الى تحديد ومقارنة ادراك مديري ومعلمي المدارس المتوسطة لدرجة المشاركة في صنع القرار في ولاية تكساس الاميركية.

واجريت الدراسة في امريكا , واستخدم المنهج الوصفي التحليلي واستخدم خلال تحليله الاداة للاستبانة ذات خمسة ابعاد هي (التخطيط , المناهج , الميزانية , التوظيف , تنمية المعلمين) , وكانت هذه الابعاد محور المشاركة في صنع القرار , وكانت عينة الدراسة من مجموعتين من المديرين والمعلمين و مجموعة كانت تشارك في صنع القرار واخرى غير مشاركة.

وتوصلت الدراسة الى ان المديرين يدركون ان المعلمين يشاركون في الابعاد الخمسة بدرجة عالية أكثر مما يدركه المعلمون لمشاركتهم , وان المديرين يدركون ان المعلمين يشاركون بدرجة عالية في مجالي الموازنة والتوظيف أكثر من بقية المجالات الاخرى واتفق ادراك المديرين والمعلمين في مشاركة المعلمين في صنع القرار.

دراسة سولتير (Showalter: 2002)

هدفت الدراسة الى البحث في التفويض وهيكلية مجموعة اتخاذ القرار في المدارس الحضرية المدنية.

واجريت الدراسة ف فيلاديلفيا في منطقة بنسلفانيا ووضعت خطة عمل لتأسس مجتمعات تعلمية صغيرة في كل المدارس وبهدف زيادة فاعليات ومهارات المعلم عن طريق نقل السلطة واتخاذ القرار. وكانت العينة مدرستين ابتدائيتين في المجتمعات التعلمية المصغرة , وكانت ادة البحث مقابلات المعلمين وتحليل الوثائق , واظهرت النتائج عملية اتخاذ القرار نادراً ما كانت فاعلة او مغرضة.

دراسة ستاسي (Stacy: 2003)

هدفت الدراسة الى التعرف على الوصف الديمغرافي لطلاب السنة النهائية في الكلية وتقويم مستوى فاعلية صنع القرار على مجرى حياة طلاب السنة الرابعة في الكلية.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي , وتم استخدام الاستبانة (مقياس تم تصميمه لاتخاذ القرار) والمقابلات , وكانت العينة من (382) طالباً من طلاب السنة الرابعة في الجامعة. واظهرت النتائج وجود تأثيرات هامة بين مستوى الفاعلية الذاتية لصنع القرار على مجرى حياة الطلاب من حيث الجنس وعدد المرات التي يغير فيها الطلاب تخصصه واختيار اتخصص في الكلية. واوصت الدراسة في زيادة البحث لتحديد قيم التنبؤ والخصائص الديموغرافية على مستوى الثقة في صنع القرارات المتصلة بمجرى حياة طالب السنة الرابعة كما تم قياسها بالفاعلية الذاتية لصنع القرار المتعلق بمجرى حياة الطالب.

دراسة رايد (Reid,etal: 2003)

هدفت الدراسة الى توضيح دور وقيمة المعلومات في عملية اتخاذ القرار في القطاع المصرفي واثر وجود مكتبة معلوماتية الكترونية في المصرف على عملية اتخاذ القرارات.

اجريت الدراسة في بريطانيا , وتم توزيع استبانة على مجموعتين من المصارف مصارف فيها مكتبة الكترونية للمعلومات ومصرف لا توجد فيه هذه المكتبة , وتوصلت الدراسة ان ما نسبة 94% من المديرين في كلا المجموعتين يرون ان المعلومات تؤدي الى تحسين القرارات المتخذة وان نسبة 9% من المديرين يؤكدون ان المكتبة المعلوماتية توفر لهم الكثير من الوقت في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ووجدت الدراسة استخدام المكتبة الموجودة في المصارف مصدراً للمعلومات لاتخاذ القرار يعطي هذه المعلومات قيمة كبيرة ويعزز من ثقة متخذي القرار.

دراسة فادل (Fadal:2004)

وهـدفت الدراسـة الى اكتشـاف تـأثير بـرامج التـدريب والتطـوير المتواصـل وحقـوق المشاركين وسلطة اتخاذ القرار وكان الهدف هو الاجابة عن التساؤل ما هي الاختلافات بين المنظمات التي تزود موظفيها بالتدريب والتطوير المتواصل وسلطة اتخاذ القـرار عـن تلـك المنظمات التي لا تزود موظفيها بمثل هذه البرامج.

استخدمت المنهج النوعي غير التفـاعلي والـذي تضـمن اسـتعمال اسـتفتاء طبـق عـلى (500) مؤسسة وتم استعمال (40) سؤال استطلاعي باسـتخدام تقنيـات الهـاتف والشـبكة على مدار اربعة اسابيع. وتوصلت الدراسة الى عدة نتـائج منهـا: ان عمليـة التـدريب هـو المفتاح الرئيسي في استراتيجية العمل في معظم المؤسسات الكبرى , كما اظهـرت النتـائج ان (92%) من الخمسمائة مؤسسة المشاركة تمارس تدريباً وتطويراً مستمراً لموظفيها و(96%) مؤسسة تنمح نوعاً من سلطة اتخاذ القرار الوظيفي لموظفيها.

دراسة داماك (Dammak: 2004)

هدفت الدراسة الى معرفة الدور المحتمل للحدس في عملية القرار ولتوضـيح العوامـل التي يمكن ان تضخم او تقلل من استخدام الحدس.

اجريت الدراسة في فرنسـا عـلى العديـد مـن الشركـات الصـغيرة والمتوسـطة في مجـال السياحة واعتمدت الدراسة المقابلات المتعمقة لجمـع البيانـات وقـد طبـق قيـاس الـنمط المعرفي على (50) مديراً من منظمي الرحلات.

وتوصلت الدراسة الى ان على المديرين استخدام نمط اقتران الحدس والتحليل في صـنع القرار ولكن من افضـلية طفيفـة للتحليـل المنطقـي المنهجـي دون هيمنـة ونمـط التفكـير المسبق ويرجع ذلك الى طبيعة القرار المتخذ.

دراسة موانكا (Moanga: 2007)

هدفت الدراسة الى استكشاف مشاركة الاطفال في صنع واتخاذ القرار من وجه نظر المدرسين للعمل الاجتماعي في السويد ولمعرفة فيما اذا كان الجنس هو عامل في مشاركة الاطفال في اتخاذ القرار.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي والكمي وتم اختيار عينة عشوائية من الاطفال في منظمات رعاية الطفولة وبلغ حجم العينة (30) مستجيباً من منظمات الشباب.

واظهرت النتائج بان هناك عوامل تلعب دور مهم في مشاركة الاطفال في اتخاذ القرار وهي (الثقافة ونوع القرار , القوانين ومستوى النضج) وقد تسهل هذه المتغيرات او تعيق المشاركة في اتخاذ القرا وان مشاركة الاطفال في اتخاذ القرار هي تراكمية وتزيد من نمو الاطفال وهي ليست فاعلة كما ان الجنس عامل مهم في المشاركة في اتخاذ القرار بين الناس الصغار , واوصت الدراسة بضرورة توفير حماية للأطفال والمشاركة في تحديد مصلحتهم وضرورة اشراك الاطفال في اتخاذ القرارات لتحديد المصالح الخاصة بهم.

دراسة هاينز وليونار (Haines & Leonar: 2007)

هدفت الدراسة للكشف عن العوامل التي تستند عليها عملية صنع القرار الاخلاقي.

واجريت الدراسة في الولايات المتحدة , واستخدمت تكنولوجيا المعلومات واعتمدت الاستبانة وكانت عنة البحث هو اختبار ردود فعل (25) طالب من جامعة تولسا.

ولقد اشارت النتائج الى ان عمليات صنع القرار الاخلاقي تتنوع وتختلف من سيناريو الى آخر واشارت الى ان التركيز على عامل واحد يعد غير كاف لدراسة صنع القرار الاخلاقي , واكدت على اهمية اتباع المديرين لعدد من النصائح المتعلقة بصنع القرار الاخلاقي.

دراسة فتش (Ftch: 2009)

هدفت الدراسة للكشف عن عمليات صنع القرار الاخلاقي لدى مديري المناطق التعلمية في بنسلفانيا واختبار العلاقة بين صنع القرار الاخلاقي واتخاذه واساليب القيادة والعوامل الديمقراطية.

اجريت الدراسة في الولايات المتحدة الامريكية , وكانت العينة التي اعتمدت عليها الدراسة جميع مديري المناطق التعلمية في بنسلفانيا , واستخدمت الاستبيان في جمع المعلومات.

واظهرت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين عمر المدير وصنع القرار الاخلاقي , كما اشارت الدراسة الى ان كل قرار يتخذه المدير له نتائج اخلاقية وان عملية اتخاذ القرار هي مسؤولية المدير.

دراسة ساركيوت (Sarkute:2010)

هدفت الدراسة الى دراسة العوامل لاتخاذ القرار وتعريف نماذج اتخاذ القرار في الحكومة (الليتوانية) والعوامل التي تؤثر الى اتخاذ القرارات الحكومية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة والمقابلات وشملت الدراسة عينة من (60) عضواً في الحكومات الاحد عشر لجمهورية ليتوانيا (8 من بينهم رؤساء ووزراء) وكانت اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان عمليات اتخاذ القرارات الحكومية مقيدة بالتصنيفات في الحكومة وهناك عوامل سياسية تؤثر في اتخاذ القرارات الحكومية وان الخصائص الشخصية مؤثرة بالإضافة الى العوامل الخارجية , وسائل الاعلام , الاحزاب السياسية , الجهات الدولية الفاعلة).

دراسة غوبتا (Gupta:2010)

هدفت الدراسة الى تحليل دور نظريات الاخلاق التقليدية في عملية صنع القرار باستخدام مقياس الاخلاق ثنائي الابعاد.

اجريت الدراسة في الهند , وتكونت عينة الدراسة من (45) مديراً من المديرين الهنود وكانت الفلسفات الاخلاقية الخمس هي (العدالة وعلم الاخلاق والنسبية والنفعية والانانية) في عمليات صنع القرار الاخلاقي.

واظهرت نتائج البحث الى امكانية الكشف عن عمليات صنع القرار الاخلاقي والافادة منها في نماذج النظريات الاخلاقية كما بينت ان القرار الاخلاقي للمدير يعتمد على المناخ الاخلاقي في المنطقة والذي ينبغي تصميمه على نحو شامل لأنماط الفلسفة لاتخاذ القرار.

دراسة كوجر (Kaucher:2010)

هدفت الدراسة الى تحديد صفات القائد الفعال والمسؤول عن صنع القرارات الاخلاقية والكشف عن الدرجة التي يكون فيه القرار الاخلاقي مؤشراً وفعالاً للقائد الفعال.

اجريت الدراسة في جنوب كاليفورنيا , واستخدمت الاستبانة ووزعت على العينة التي تكونت من ثلاث جامعات وكليات.

وظهرت النتائج الى وجود علاقة قوية بين القيادة الفعالة وعملية صنع القرار الاخلاقي كما لخصت الى ان القائد الفعال هو الذي يتميز بالمصداقية والامانة والاصغاء والكفاءة والدافعية , كما اشارت النتائج الى ان المصداقية تعني قول الحقيقة فيما تعني الامانة المحافظة على الوعود.

دراسة (Fox:2012)

هدفت الدراسة الى معرفة الفروق في قدرات اتخاذ القرار على عينة من المراهقين.

اجريت الدراسة في المنطقة الجنوبية الشرقية من الولايات المتحدة الامريكية , وطبقت على عينة كانت عددها (818) من خلال المقارنات بين المراهقين في المرحلة المراهقة المبكرة والمراهقة المتوسطة في خمس مهارات تشمل البحث عن الخيارات المتعددة واتباع طرق متعددة لحل المشكلات والتفكير بنتائج البدائل , والشعور بالراحة والثقة عند اتخاذ القرار وتقديم القرارات المتخذة.

واشارت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق دالة احصائياً بين افراد مرحلتي المراهقة المتوسطة والمبكرة في مختلف اتخاذ القرار.

دراسة (Eggert:2013)

هدفت الدراسة الى استقصاء اثر استراتيجية التعلم التعاوني المضمن في المهارات فوق المعرفية في تنمية مهارات اتخاذ القرارات العلمية لدى الطلبة.

اجريت الدراسة في المانيا , وتكونت عينة من (360) طالب وطالبة في المرحلة الثانوية قسموا الى ثلاثة مجموعات التجريبية الاولى (112) طالب وطالبة والثانية (129) اما المجموعة الثالثة فكانت قدرت بالطريقة التقليدية دون من التدخلات من استراتيجيات التعلم التعاوني كالأولى واستراتيجيات التعلم التعاوني المضمن بالمهارات فوق المعرفية بالثانية وضمت المجموعة (119) طالب وطالبة , استخدمت الباحثة مقياس اتخاذ القرار العلمي المكون من (3) قضايا بعد تطويره , واشارت النتائج الى وجود فرق دال احصائياً بين المجموعات الثلاثة على مقياس مهارات اتخاذ القرار لصالح المجموعة التجريبية التي درست وفق استراتيجية التعلم التعاوني المضمن بالمهارات فوق المعرفية.

المصادر

- الابراهيم , عدنان بدري (2010). العلاقات بين المدارس الادارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في اتخاذ القرارات الادارية. دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق المجلد 26, العدد الرابع. سوريا.

- ابو الحجاج , يوسف (2011) مهارات وفنون ادارية , كيف تتخذ القرارات الصعبة , دار الوليد. دمشق.

- ابو جادو , صالح محمد وغسان يوسف قطيط (2008). حل المشكلات. دار وائل للنشر. عمان.

- إمام , شذى احمد (2014). فاعلية برنامج مقترح في القضايا العلمية المجتمعية في تنمية مهارات اتخاذ القرار الاخلاقي والقيم العلمية لدى طلاب الشعب العلمية. اطروحة دكتوراه. كلية التربية قسم المنهاج وطرائق التدريس جامعة حلوان.

- بركاتي , نيفين بن حمزة شرف (2014). اثر استخدام برنامج تدريبي قائم على التدريس الفعال في تنمية التحصيل ومهارات اتخاذ القرار لدى طالبات طرق التدريس الرياضيات بجامعة ام القرى. مجلة تربويات الرياضيات. جامعة ام القرى. المجلد 17 العدد 1. مصر.

- البزم , نضال (2006). فن الادارة الناجحة. دار حمورابي للنشر والتوزيع. عمان.

- بن صالح , ماجد سفر (2012). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية. رسالة ماجستير في الادارة التربوية. كلية التربية. جامعة ام القرى. السعودية.

- بـو صـبع , سـهام (2010). اثـر ادارة المعرفـة في فعاليـة عمليـة اتخـاذ القـرارات الادارية , رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد. جامعة دمشق. سورية.

- جـرادات , حنـان (1991). فاعليـة برنـامج للتوجيـه التربـوي والمهنـي في تحسـين مستوى نضج المهني ومهـارة اتخـاذ القـرار وزيـادة المعلومـات التربويـة لطالبـات الصـف العاشر. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الاردنية عمان. الاردن.

- جلال , سعد (1968). المرجع في علم النفس. دار المعارف في مصر. مصر العربية.

- جلدة , سليم (2009). اساليب اتخاذ القرارات الفعالة الادارية. دار الراية. عمان.

- حسـن , طـاهر والعجـي ,مضر (2013). كفـاءة القـرار وفعاليتـه بـين ارجحيـة استخدام النمط العـاطفي او العقـلاني في اتخـاذ القـرار (دراسـة ميدانيـة مقارنـة). مجلـة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 29. العدد الاول.

- حسين , سلامة عبد العظيم وطه عبد العظيم (2006). الـذكاء الوجـداني للقيـادة التربوية. دار الفكر. القاهرة.

- حمادات , محمد حسن محمد (2009). منظومة التعليم واساليب التـدريس. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.

- حلاق , محمد وجلال محمود علي (2010). فاعلية اتخاذ القرارات الاداريـة لـدى رؤساء الـدوائر والشـعب الاداريـة في مديريـة التربيـة في محافظـة دمشـق. مجلـة العلـوم الانسانية والآداب. العدد 2, المجلد 32 ,جامعة تشرين.

- الخلف , سعد (2005). فاعلية برنامج تدريبي مبني على الاستراتيجيات المعرفية للتعلم في تنمية مهارات تفكير اتخاذ القرار لدى طلبة جامعة الامير سلطان في الرياض. اطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الاردنية عمان. الاردن.

- الخولي , محمود سعيد (2011). الذكاء الوجداني بين النشأة والتطبيق. الاسكندرية. مصر.

- داويت والدو (2005). دراسة الادارة العامة. ترجمة شريف عبود. دار الفكر. القاهرة.

- الدرويش , دلال عبد المحسن ياسين (2012). مستوى صنع القرار الاخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة) في الادارة والقيادة. كلية العلوم التربوية قسم الادارة والمناهج. جامعة الشرق الاوسط.

- رزق الله , رندا (2002). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات اتخاذ القرار لدى عينة من طلبة الصف الاول الثانوي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق. دمشق. سوريا.

- الزهراني , سلطان بن عاشور بن علي (2010). التفضيل المهني واتخاذ القرار لدى عينة من طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير كلية التربية قسم علم النفس. جامعة ام القرى.

- الزغبي , فايز ومحمد ابراهيم عبيدات (1997). اساسيات الادارة الحديثة. دار المستقبل. عمان.

- السمارات , ياسين داوود (2011). اثر استخدام استراتيجية حل المشكلات في تدريس مادة التربية الوطنية في تنمية اتخاذ القرار لدى طلبة الصف العاشر الاساسي في

الاردن. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. المجلد الاول - ع (2) نيسان 2013.

- سلمان , احمد عبد الرزاق (2012). اتخاذ القرار من منظور اسلامي. دراسة وصفية تحليلية مقارنة. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارة. المجلد 4. العدد 5 لسنة 2012.

- السبيعي , علي محسن علي (2002). اساليب التفكير وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري الادارات الحكومية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة ام القرى. مكة المكرمة.

- السكارنة , بلال (2010). القيادة الادارية الفعالة. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.

- صالح , ماجد بن سفر (2012). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير في قسم الادارة التربوية. جامعة ام القرى.

- صالح. وآخرون (2010). الادارة بالذكاءات- منهج الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان

- الطراونة , ضحى (2006). اثر نمطي المنظم والاستقصاء الموجه في تنمية مهارة اتخاذ القرار في مادة التربية الوطنية والمدنية لدى طلبة الصف العاشر الاساسي في الاردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤته. الكرخ. الاردن.

- الطائي , كفاح محسن عبد الله (2012). اثر انموذج ايديال في تحصيل مادة الكيمياء العلمي واتخاذ القرار وتنمية التفكير العلمي. اطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة البلقان. الاردن.

- طعمة , امل احمد (2010). اتخاذ القرار والسلوك القيادي (برنامج تدريبي). ط2. دار ديبونو. عمان.

- العمري , يوسف بن محمد بن موسى (2014).معوقات تطبيق الاساليب العلمية في اتخاذ القرار الاداري لمديري المدارس بمحافظة المخوان. رسالة ماجستير في الادارة التربوية. جامعة ام القرى. كلية التربية. السعودية.

- علي , محمد علي حسن (2006). اثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الادارية رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. كلية الدراسات التجارية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- العنزي , محمد عبد الله (2010). اثر الاتصالات الادارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. عمان. الاردن.

- عبد العزيز , احمد محمد عبد (2014).دراسة مقارنة لكل من مهارات حل المشكلات واستراتيجيات صنع القرار بين مديري الادارة بالقطاع العام والقطاع الخاص. اطروحة دكتوراه في علم النفس. كلية الآداب. جامعة عين شمس. القاهرة.

- عبد العال , صلاح (2010). تطوير منهج العلوم لتلاميذ الصف الاول الاعدادي في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة واثره في تنمية المفاهيم والقيم ومهارات اتخاذ القرارات البيئية. اطروحة دكتوراه. جامعة عين شمس.

- عبد العال , حسن ابراهيم (2005). التربية الابداعية ضرورة وجود. دار الفكر. ط7. عمان.

- عياش , جابر محمد (2008). واقع استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الاهلية بقطاع غزة. رسالة ماجستير ادارة اعمال كلية التجارة. الجامعة الاسلامية. غزة.

- عاشور , يوسف حسين (2003). واقع استخدام الاساليب الكمية في تحليل المشكلات بالقطاع الحكومي بدولة فلسطين. مجلة الاداري لعدد 95. ص89-127.

- عبد الهادي , فخري (2010). علم النفس المعرفي. دار اسامة. عمان.

- الغزالي , حافظ عبد الكريم (2012). اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال قسم ادارة الاعمال. كلية الاعمال. جامعة الشرق الاوسط.

- غلوم , محمد صالح (2009). معوقات اتخاذ القرار كما يراها مديرو المدارس الابتدائية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير. الجامعة الخليجية. البحرين.

- الفتلاوي , محمد كاظم حسين (2011). الادارة المدرسية في الفكر التربوي الاسلامي. دار الضياء للطباعة. النجف الاشرف.

- القطراني , محمد عبده علي (2011). قرارات الحكومة واثرها في تنفيذ الاستراتيجيات في وحدة الادارة العامة. دراسة تطبيقية لبعض الوزارات. اطروحة دكتوراه. جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا.

- قاسم , سعاد حرب (2011). اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للاونروا. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. كلية التجارة. الجامعة الاسلامية. غزة.

- قايد , علي عبد الخالق عبد الله (2013). صناعة القرار في الجامعات اليمنية تصور مقترح للتطوير في ضوء التحولات الادارية في مجتمع المعرفة. اطروحة دكتوراه في قسم اصول التربية معهد للدراسات التربوية. جامعة القاهرة.

- كنعان , نواف (2003). اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق. ط6. دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان.

- المالكي , جواد كاظم (2013). فاعلية التدريس باستراتيجيتين للأبداع الجاد في تعديل الفهم الخاطئ للمفاهيم الكيميائية وتنمية اتخاذ القرار لطلبة الخامس العلمي. اطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية – ابن الهيثم. جامعة بغداد.

- مصبح , مصطفى عطية ابراهيم (2011). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير في علم النفس. كلية التربية. جامعة الازهر. غزة.

- مهنا , ابراهيم عفيف ابراهيم (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الاقسام الاكاديمية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير في الادارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية. نابلس , فلسطين.

- المحمود , محمد عيسى (2013). اتخاذ القرار وعلاقته بالكفاية الذاتية والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية. دراسة ميدانية. رسالة ماجستير في علم النفس التربوي. كلية التربية. جامعة دمشق.

- مكي , زينب (2014). الريادة الادراكية كمبادرة استراتيجية لتحقيق الاداء المتفوق المستدام باطار مدخل الاستراتيجية السلوكية. اطروحة دكتوراه. قسم الاعلام والعلاقات العامة. كلية الادارة والاقتصاد. جامعة كربلاء.

- المومني , خالد والقضاة , محمد (2008). فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الاطفال في اقليم شمال الاردن. مجلة العلوم الانسانية. العدد 36.

- مجيد , سوسن شاكر (2009). تنمية وتدريس الذكاءات المتعددة للأطفال. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.

- نـواف , كنعـان (2007). اتخـاذ القـرارات الادارية بـين النظريـة والتطبيـق. دار الثقافة. عمان.

- نبيل , احمد عبد الهادي (2011). صنع القرار التعليمي. دار الفجر. القاهرة.

- هادي , فراس حازم (2013). فاعلية برنامج RISK في اكتسـاب المفـاهيم واتخـاذ القرار لحل المشكلات الفيزيائية لدى طلاب الصف الرابـع. رسـالة ماجسـتير غـير منشـورة. كلية التربية. جامعة القادسية. العراق.

- الهيتي , ياسر (2005). الذكاء العاطفي في الادارة والقيادة. دار الفكر. دمشق.

- يحيى , بسمة وليد سليم الشيخ (2010). اثر المرونة الاستراتيجية كمتغـير وسـيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية. دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير قسـم الادارة والاعمال. كلية الاعمال. جامعة الشرق الاوسط. الاردن.

المصادر الاجنبية

- Baron.R.A.(1998).Fsyology (4^{th} Ed.),Boston,Allyn and Bacon.

- Dalton,Fredrick (2000). Middle School Teacher Involvement in Site – Based Decision Making University of Texas at Austin Prodest Dissertation Abstract.

- Eggert, S.Ostermeyer, F. Hassrlhorn , M &Bogeho 12.S.(2013). Socioscientific Decision Making in the Science class room: the Effed of Embedded Metacognitive Instructions on Students Learning Outcomes. Education Research International , VOL , 213,PP-1-12.

- Fitch , W. (2009). A study of Relationship between ethical Decision Making , Leader ship Styles and Demographics in Pennsylvania. (2001).

- Fadal , Sylvester. (2009). Employee Empowerment as Business Optimization Techniques: Utilizing Continuous Training and Decision Making Authority , Dissertation Abstracts International , VOL.64.NO. 12 , P 4533.

- Fox , T. Cater , M. Shreve , J. & Jones. K.(2012).An Examination of Demographic Differences in Decision – Making Among Adolescents Participating in a community-Based Service – Learning Project. the Forum Journal VOL. 17. NO. 2.

- Gupta , S. (2010). Multidimensional ethics for Indian Managers Moral Decision Making , Electronic Studies ,15,(1): 5-14.

- Haines , R. &Leonar L.(2007). Situational influences on ethics Decision – Making in an IT Context information & Management , 44:313-220.

- Kaucher , E.(2010). Ethical decision making and effective leadership , DAI-A 71/03, proceue 31 Dissertations & Theses.

- Macoby Michael & Scudder , Tim , (2001). Strategies Intelligence definition , Research Technolgy Management , vo. 144.no 3.

- Moanga , Fred (2007). Children's Particiation in decision- making: Perspectives from Social workers in Go then burg , Unpublished thesis University of Goteborg.

- Reidc , Thomason , J.& Wallace, S. (2003). Impact of information on corporate decision making: The UK Banking Sector Library Management , vol , 24 ,no.2.

- Showalter , Joseph W. (2002). Searching for Empowerment The Structuration of Decision-Making Groups in Urban Schools , U.S.A , Pennsylvania , ERIC , (S.N).

- Stacy , Mary.(2003). Influences of Selected demographic Variables of The Career decision-making Self-efficacy of

College Seniors Unpublished Dissertation Louisiana state University.

- Sarkute , Ligita. (2010). Factors & Models of decision-making: analysis of Governments in Lithuania ,Unpublished Dissertation , Kaunas University of Technology.

اتخاذ القرارات التربوية و الإدارية
بين الواقع و الطموح

تحتاج العملية الادارية والتربوية الكثير من عمليات اتخاذ القرارات الرئيسة والمهمة لتحقيق الاهداف الادارية والتربوية والتعلمية وتتنوع هذه العمليات بحسب طبيعة الموضوع الذي يتم مناقشته لاتخاذ قرار فيه او المشكلات التي تواجه العملية ذاتها وهي تحتاج التوصل الى حلول ناجحة بقرارات سليمة تحقق ما تصبوا له من اهداف مرسومة كما ان المعرفة الواعية بعمليات اتخاذ القرارات تعد في غاية الاهمية ليس من الناحية النظرية فقط بل من الناحية التطبيقية ومن يتخذ القرار يعتمد في مضمار اعداده وتدريبه المفاهيم والمهارات وخطوات ممارستها التي تقوم عليها القرارات الناجحة والصائبة فالإلمام وممارسة عمليات القرار سوف تكسب العاملين في المدارس والمؤسسات خبرات هامة في اتخاذ قرارات رشيدة تخدم هذه المؤسسات فالمدرسة تحتاج لاتخاذ العديد من القرارات غير الروتينية وبما يطلق عليها القرارات الحيوية التي تعتمد تفهم الموضوعات والاثار المترتبة عليها وكذلك الادارة بأقسامها التطويرية والتنفيذية .

ولابد ان نعلم انه ليس بالشيء السهل تعلم صنع القرارات بالرغم من انها يمكن تعلمها عن طريق عملية التعلم ذاتها فهناك العديد من القادة التربويين من يتقن ويمارس هذه القرارات وينجح فيها أكثر من غيره فسعة الافق هو المحرك الاساسي للنجاح في اتخاذ قرارات ادارية وتربوية صحيحة وتحتاج الدراية والمراقبة والمتابعة للقرارات المتخذة بشكل مستمر وواعي .

((وعلينا قبل ان نتخذ اية قرار نسأل هل أن القرار ضروري وهناك حاجة ملحة لاتخاذه))

ISBN 978-9957-99-669-7
9 789957 996697

daramjadbooks
daramjadbooks
amjadbooksdp
Tel: +9624652272
Fax: +9624653372
Mob: +962796914632
+962799291702
+962796803670
dar.amjad2014dp@yahoo.com
dar.almajd@hotmail.com
daramjadbooks@gmail.com

دار أمجد للنشر والتوزيع
عمان الأردن وسط البلد مجمع الفحيص الطابق الثالث